

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE GULUPA
PRODUCIDA EN EL VALLE DE SAN NICOLÁS HACIA ALEMANIA

PRESENTADO POR

ELIZABET JARAMILLO

DIEGO MARÍN GÓMEZ.

ASESOR

:

VICTOR HUGO HERNANDEZ U.



INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

MEDELLIN

2020

Contenido

Título 11

Resumen	12
Abstract	14
1 Planteamiento Del Problema	15
1.1 Objetivo General	18
1.1.1 Objetivos Específicos	18
2 Justificación.....	19
3 Limitaciones de la Investigación	21
4 Marco de Referencia	22
4.1 Estado del Arte.....	22
4.2 Marco Teórico	24
4.2.1 Teoría del Superávit Comercial.	24
4.2.2 Teoría de La Ventaja Absoluta.	25
4.2.3 Teoría de La Localización.....	26
4.3 Marco Conceptual: conceptos técnicos	27
5 Marco Metodológico:	30

5.1	Tipo de Investigación a Desarrollar	30
5.2	Diseño de la Investigación	30
5.3	Diseño de Instrumentos	31
5.4	Método y Pasos de la Investigación	32
6	Entrega, Difusión y Divulgación del Proyecto	33
7	Usuarios Potenciales y Sectores Beneficiados	34
8	Análisis Sectorial.....	35
8.1	Clasificación Arancelaria	35
8.2	Análisis Pestel	36
8.2.1	Político	37
8.2.2	Económico	38
8.2.3	Socio cultural.....	41
8.2.4	Tecnológico.....	42
8.2.5	Ecológico.....	43
8.2.6	Legal.....	44
8.3	Fuerzas Competitivas de Porter	45

8.3.1	Poder de Negociación de Proveedores.....	46
8.3.2	Amenaza de Nuevos Competidores.....	47
8.3.3	Amenaza de Productos Sustitutos.....	47
8.3.4	Poder de Negociación de los Clientes.....	47
8.3.5	Rivalidad Entre Competidores.....	48
9	Análisis de Mercado	49
9.1	La Oferta.....	49
9.1.1	Oferta Viet Nam.....	49
9.1.2	Oferta de Países Bajos.....	49
9.1.3	Oferta de Colombia.....	50
9.2	Oferta del Proyecto	50
9.3	La Demanda	51
9.3.1	Metodología para Determinar la Demanda.....	52
9.3.2	Consumo Nacional Aparente	52
9.3.3	Proyección de las Importaciones Alemanas de Gulupa.....	53
9.3.4	Definición del Consumo Aparente de Alemania.....	56

9.3.5	Consumo Per – Cápita.	57
9.3.6	Demanda Insatisfecha.	58
9.4	Tamaño y Valor del Mercado	59
9.5	Segmentación Del Mercado:	61
9.6	. Análisis Competencia.....	65
9.6.1	Competidores Colombianos.....	67
9.6.2	Competencia Indirecta.	70
9.7	Estrategia de Mercado.....	72
9.7.1	Precio.	72
9.7.2	Plaza.....	72
9.7.3	Producto.	73
9.7.4	Promoción	73
9.7.5	Mix Market	74
9.8	Plan de Ventas	75
10	Análisis Técnico	77
10.1	Descripción del Producto.....	77

10.2	Proceso de Comercialización.....	77
10.3	Descripción del Proceso Productivo	78
10.3.1	Administración Mercadeo y Logística.....	78
10.4	Maquinaria Requerida	83
10.5	Mano de Obra Requerida.....	85
10.6	Costos de Mano de Obra Directa.....	87
10.7	Costo Estimados de Producción.....	88
10.8	Equipos Requeridos	89
10.9	Espacio Requerido.....	89
10.10	Abastecimiento	92
10.11	Elección de Proveedores	92
12.1.2.	Proveedores	92
11	Análisis Organizacional	94
11.1	Misión	94
11.2	Visión.....	94
11.3	Estructura Organizacional.....	94

11.4	Análisis DOFA	96
11.5	Descripción de Funciones del Personal	98
11.6	Supuestos de Gastos de Administración	105
11.7	Otros Gastos.....	107
12	Análisis Legal	108
12.1	Tipo de Sociedad	108
12.2	Clasificación Empresarial	108
12.2.1	Comercializadoras Internacionales C.I.	108
13	Análisis Financiero	111
13.1	Inversión Inicial.....	111
13.1.1	Activos Fijos	111
13.1.2	Inversión en Maquinaria y Equipo	112
13.2	Proyección de Ventas	112
13.2.1	Precio de Venta	113
13.3	Supuesto de Costos	114
13.3.1	Costos Variables	114

13.3.2	Costos Fijos	114
13.4	Gastos Operacionales.....	116
13.5	Políticas Capital de Trabajo.....	118
13.6	Estados Financieros.....	119
13.6.1	Balance General.....	120
13.6.2	Flujo de Caja	121
13.6.3	Evaluación Financiera.....	121
13.6.4	Análisis de Sensibilidad.....	123
13.7	Conclusiones Financieras	124
14	Gestión de Riesgos	125
14.1	Identificación de Riesgos	125
14.2	Clasificación de los Riesgos	125
14.2.1	Riesgos Internos.....	125
14.2.2	Riesgos Externos.....	126
14.3	Evaluación de los Riesgos Identificados	126
14.3.1	Impacto al Proyecto.....	126

14.3.2	Posibilidad de Ocurrencia.....	127
14.3.3	Valoración:	128
14.3.4	Principales Riesgos Según su Valor Esperado.	129
14.3.5	Planificación de la Respuesta.....	129
15	Conclusiones.....	131
16	Recomendaciones.....	133
	Tabla de Ilustraciones	134
	Lista de tablas	136
	REFERENCIAS	140

Título

Estudio de prefactibilidad para la exportación de gulupa producida en el Valle de San Nicolás hacia Alemania.

Resumen

Este proyecto se realiza con como parte del proceso de formación de la Especialización en Gerencia de Proyectos y adicionalmente como objetivo fundamental para el estudio de prefactibilidad de creación de una empresa de comercialización de frutas en el oriente antioqueño que sirva de fuente de trabajo para las personas de la región, se fomente el producto nacional y regional y que se pueda incentivar a que se retomen las buenas prácticas agrícolas de la región llevando conocimientos adquiridos propias durante la formación y con asesores de experiencia en el sector.

La exportación de fruta colombiana ha tenido un balance positivo en los últimos años y especialmente la fruta exótica que presenta incrementos en la demanda internacional, especialmente de Europa donde la salud alimentaria está teniendo cada vez mayor importancia a la hora de decidir lo que van a consumir y opten por productos naturales que ayuden a mejorar su estilo de vida.

La gulupa también conocida como “curuba morada” o “fruta de la pasión” es uno de los productos que se viene exportando de esta categoría de frutas exóticas que hacen parte de la familia de las pasifloras, la cual tiene grandes bondades tanto para la salud como para el cuidado personal y ornamentación.

Se desarrolló entonces un proceso de investigación que evalúe la viabilidad de realizar un proyecto de exportación hacia Alemania basado en una metodología con varios estudios con el fin de recopilar las variables necesarias para realizar un plan de negocio al mercado objetivo y

que se puedan identificar los diferentes aspectos políticos, económicos, costos, consumidor, gustos entre otros, con el fin de aumentar el éxito del proyecto.

Abstract

This project was made as part of the training process of the Project Management Specialization and additionally as a fundamental objective for the prefeasibility study of the creation of a fruit marketing company in Oriente Antioqueño that serves as a source of work for people in the región., Additionally the national and regional product should be promoted and that the agricultural good practices of the region will be retaken by bringing their own knowledge acquired during training and with advisors with experience in the sector.

The export of Colombian fruit has had a positive balance in recent years and especially the exotic fruit that presents increases in international demand, especially in Europe where food health is becoming increasingly important when deciding what they will consume and opt for natural products that help improve your lifestyle.

The gulupa also known as "purple curuba" or "passion fruit" is one of the products that has been exported from this category of exotic fruits that are part of the passionflower family, which has great benefits for both health as for personal care and ornamentation.

A research process was then developed to evaluate the feasibility of carrying out an export project to Germany based on a methodology with several studies in order to compile the variables necessary to perform a business plan to the target market and that can identify different political, economic, costs, consumer, tastes aspects among others, in order to increase the success of the project

1 Planteamiento Del Problema

La FAO como organización responsable de la lucha contra el hambre, ha logrado garantizar la seguridad alimentaria a la mayoría del continente europeo reduciendo la incertidumbre alimentaria a menos del 5% de la población; sin embargo, este logro contrasta con el reto que ahora tiene la región para asegurar que los alimentos garanticen no solo la supervivencia, sino que permitan una vida saludable. En la actualidad se presentan altas tasas de malnutrición que supera el 20% en los adultos y que se comprueban con deficiencias de micronutrientes, emanación, retraso del crecimiento, sobrepeso y obesidad. (Graziano, 2016).

Las cifras demuestran que el fenómeno va en aumento, la causa principal se da por la disponibilidad inmediata de alimentos procesados con insuficientes componentes nutricionales ocasionando grandes déficits alimenticios de cara a la sostenibilidad, salubridad y ámbito nutricional; la forma de obtener y preparar los alimentos ha cambiado modificando y empeorando estilos de vida que antes eran saludables.

Los gobiernos locales y organizaciones actúan median políticas para mejorar el sistema, promoviendo alimentos que satisfagan las necesidades nutricionales, alimentación balanceada, dietas saludables, inocuas y diversificadas con productos naturales y sanos.

Dentro de la política de acción para compensar la situación busca herramientas por medio de las exportaciones para obtener productos naturales durante todo el año, dadas las condiciones de escasas de recursos naturales y cambios climáticos no se proveen en los países europeos, de esta forma garantiza el acceso a alimentos adecuados, nutritivos e inocuos para una población que va en aumento.

Por otro lado, en el Valle de San Nicolás (Antioquia) se tiene un gran potencial en cuanto a sus suelos fértiles y condiciones climáticas provechosas para el cultivo de flores, variedad de frutas y verduras con la mejor calidad. La (*Passiflora edulis Sims*) o conocida coloquialmente como fruta de la pasión o gulupa es denominada como fruta exótica, tiene grandes cualidades para ser exportada a países con tendencia en alta cocina y hábitos de consumo nutritivos, naturales y orgánicos, este tipo de producto ha incrementado su demanda en países europeos y la exportación desde Colombia viene creciendo constantemente desde hace 8 años.

La producción de pasifloras en Colombia para el 2017 estimó un área cultivada de 21.164 hectáreas y de acuerdo con lo proyectado en el 2018 creció un 12%, mientras que la producción en 2018 habría incrementado un 6% con 241.393 toneladas, en 2017 la producción fue de 227.814 toneladas (González, 2018). Si comparamos esta cifra con la cantidad producida en el año 2013, 6.303,6 toneladas encontramos un gran crecimiento para este período esto considerando también el crecimiento en las áreas cultivadas que para ese mismo año era de 479.7 hectáreas (Núcleo Ambiental, 2015, p. 41).

Se evidencia que tienen un histórico de exportaciones que cada vez han ido en alza debido al posicionamiento de las frutas exóticas y de la calidad de la fruta que se produce en Colombia. Para el 2018 se registró de enero/agosto una venta por 24,29 USD FOB Millones, con aproximadamente 5,497 toneladas, esto equivale a un incremento de 44.4% y en volumen de 32.6%. En cuanto a los precios del mercado internacional se registra un valor de 4.05 USD/kg en el 2017 frente a 4.36 USD/kg en 2018. (Analdex, 2018). Este panorama nos muestra antecedentes que ha registrado crecimiento en el mercado y adicional representa un alza para la producción de dichos cultivos.

En síntesis, el crecimiento que se registra en la producción y en exportación se debe a hitos importantes como los acuerdos de cooperación con la unión europea, el establecimiento de relaciones comerciales, beneficio de cero aranceles para su exportación, además del hecho que el Ministerio de Agricultura ha implementado programas de fomento y políticas de posconflicto (Castilla, 2019).

El mundo está mostrando alto interés en las frutas y hortalizas colombianas, en el 2018 el país fue invitado a la feria internacional McFrut en donde se pudo establecer y evidenciar el potencial de exportación de la gulupa, estando entre las cuatro frutas más apetecidas, los países más interesados en tener el fruto estaban Países Bajos, Alemania, Bélgica y Reino Unido, la demanda por la pasiflora en los países europeos se debe a sus propiedades para combatir problemas relacionados con el estrés, reducir la presión arterial, ayuda al sistema cardiovascular, actúa como analgésico y antiinflamatorio. Todas estas variables indican que en el mercado europeo se tienen las condiciones para ser un cliente potencial y una gran oportunidad económica para la gulupa colombiana.

1.1 Objetivo General

Determinar la prefactibilidad para la exportación de gulupa producida en el Valle de San Nicolás hacia Alemania.

1.1.1 Objetivos Específicos

- Analizar las preferencias de consumo, identificando los gustos y favoritismo de las frutas exóticas en el mercado propuesto
- Encontrar las exigencias que debe cumplir la fruta para comercializarse en el mercado objetivo.
- Precisar la capacidad de producción de gulupa con los proveedores, para garantizar la sostenibilidad del proyecto.
- Identificar requerimientos para cumplir la norma de exportación.
- Definir el análisis técnico para determinar la localización, el tamaño y la estructura de costos para la exportación de gulupa hacia Alemania.
- Examinar la viabilidad financiera para la realización del proyecto.

2 Justificación

El mercado europeo de frutas exóticas ha tenido un incremento en su consumo, la tendencia por productos saludables, naturales y orgánicos han sido favoritas al momento de comprar mejorando hábitos alimenticios; de acuerdo con la revista dinero las exportaciones de fruta al mundo alcanzan US\$1,036 millones y para el mercado europeo tuvo un valor de US\$800 millones en 2017 con una participación de 77.2%. (Dinero, 2019) . Según Procolombia (2016), las frutas colombianas tienen una gran aceptación en mercados europeos dado a sus características como calidad, color, sabor y tamaño, además por no tener residuos de pesticidas debido a los estrictos controles por parte de los exportadores, productores y entidades de vigilancia colombiana.

Colombia es un país con características climáticas importantes, puede producir durante todo el año frutas de gran calidad de manera que puede abastecer el mercado local e internacional, en el caso de la gulupa la mayoría de la producción nacional se exporta alcanzando aproximadamente un 70%, esto debido a que esta fruta no es tan apetecida en el mercado interno, apenas se está conociendo y posicionando como tal. Otro factor importante es que la fruta colombiana es cada vez más demandada en el exterior especialmente en países como Holanda, Italia, Francia, Alemania y España. La gulupa es una de estas frutas que ha tenido mayor interés y demanda en las exportaciones al mercado europeo y adicional a las características mencionadas se suman las bondades medicinales para combatir los problemas de sueño y reducir la tensión arterial (Castilla, 2019).

Por esta razón se busca determinar la prefactibilidad para exportación de gulupa hacia Alemania, identificando una problemática alimentaria en la región donde se definen campañas para la sensibilización de hábitos saludables y en donde el consumo de frutas frescas se proyecta como una solución para el mercado europeo.

Adicionalmente el estudio de prefactibilidad ayudará aplicar y ampliar el conocimiento adquirido en la especialización realizada en Gerencia de Proyectos mediante la formulación de proyecto y los aspectos a tener en cuenta como análisis de mercado, costos, aspectos legales y financieros entre otros para definir la viabilidad del proyecto y poder minimizar los riesgos del mismo.

3 Limitaciones de la Investigación

- Limitación del acceso a información tributaria y financiera de algunos actores del sector.
- Confianza y veracidad de los datos ofrecidos por los productores.
- Información escasa o sesgada por falta de registros.

4 Marco de Referencia

4.1 Estado del Arte

Tabla 1 Estado del arte

TITULO	AUTOR	FECHA	TEMA
Creación de una comercializadora internacional de frutas exóticas colombianas	Leidy Carolina Chávez Pachón Carlos Fabian Ávila Otavita	2011	El sector agropecuario aportó el 9% del PIB, una contribución del 21% en las exportaciones, una generación del 19% del empleo total del país, para el año 2010 Colombia es el noveno proveedor de frutas exóticas del mundo.
Cultivo, postcosecha y comercialización de las pasifloráceas en Colombia: maracuyá, granadilla, gulupa y curuba	Diego Miranda, Gerhard Fischer Carlos Carranza Stanislav Magnitskiy Fánor Casierra Wilson Piedrahíta, Luis Enrique Flórez	2009	De la producción de un cultivo puede obtenerse una calidad de exportación entre el 70 y 90% según el manejo. Los frutos presentan un sabor particular intenso y una alta acidez, muy apreciado en los países norteamericanos, europeos y asiáticos que lo demandan con gran interés. Esta condición coloca a Colombia en una posición de privilegio como país productor y exportador de uno de los mejores jugos y concentrados del mundo

<p>Propuesta de formulación de estrategias para la exportación de frutas de la familia passiflora en Colombia con base a un modelo prospectivo</p>	<p>Angela Viuche Ducua</p>	<p>2017</p>	<p>El desarrollo de estrategias para la exportación de Pasifloras se ha convertido en un reto liderado por el Ministerio de Agricultura en compañía de actores del sector. El objetivo principal es la promoción de un proceso de transformación productiva a fin de elevar la competitividad e incrementar la rentabilidad de esta actividad.</p>
<p>Análisis de condiciones para comercializar gulupa Pachuna en el mercado alemán</p>	<p>Norbey Farit Ravelo Rincon</p>	<p>2017</p>	<p>Conocer las condiciones necesarias para comercializar gulupa en el mercado alemán abriendo nuevas expectativas por parte de los cultivadores de gulupa, además de interesarse por incursionar en el mercado exportador para alcanzar destinos internacionales.</p>
<p>Desafíos de Colombia para realizar apertura de los mercados internacionales</p>	<p>Angélica Melany Martínez Gutiérrez</p>	<p>2014</p>	<p>El reto para un país como Colombia, está en el desarrollo de políticas que permitan aumentar la productividad y mejorar la competitividad de los sectores productivos, de la misma forma tener condiciones equitativas en el proceso de libre circulación de bienes y servicios;</p>

por medio de la investigación, innovación y tecnificación en el desarrollo de los factores productivos, que permitan reducir tiempos y ahorrar costos en temas de alto impacto como el transporte y la localización estratégica para la entrada y salida de los productos.

4.2 Marco Teórico

Comercio hace referencia al intercambio comercial entre dos o más países, con un origen remoto; teniendo en cuenta la globalización que permite el avance económico de países subdesarrollados por medio de la exportación debemos estudiar el comportamiento de hipótesis que pueden explicar él porque existen países con mayores ventajas respecto a otros.

4.2.1 Teoría del Superávit Comercial.

“Fue dominante entre los siglos XVI, XVII y parte del siglo XVIII. Defiende el enriquecimiento de los primeros Estados Nación: España, Inglaterra, Francia y Holanda, fundados en el comercio exterior. Para los mercantilistas, autores de esta teoría, la estrategia para aumentar la riqueza de un país era a través de la balanza comercial favorable (exportaciones mayores que las importaciones), pues la diferencia debía liquidarse en oro”. Esta teoría justificaba el proteccionismo comercial sustentado en barreras fiscales o arancelarias a las 27 importaciones de las mercancías, de tal manera que los aranceles incrementaban artificialmente

el precio de las mercancías y frenaban las importaciones. (Sanz Serrano & Universidad de Sevilla., 2006).

Según lo anterior se creía que el superávit comercial era beneficioso para las economías ya que cuando los países tenían dicho superávit , había un flujo de oro hacia ese país, por lo que prohibían las importaciones y subsidiaban las exportaciones, pero ciertamente esas políticas proteccionistas no favorecen a las economías ya que los factores externos afectan esos superávits y terminan afectando a la población, la economía y la competitividad entre otros, por tal motivo es importante tener economías que se desarrollen con planes eficaces que conduzcan a un crecimiento y estabilidad ya que si solo se dictan políticas de proteccionismo no siempre se lograra el bienestar de la población. En Colombia sería importante aplicar algunas políticas proteccionistas a productos sensibles especialmente del sector agrícola, mientras estos alcanzan un nivel de productividad competitivo en el mercado externo.

4.2.2 Teoría de La Ventaja Absoluta.

Adam Smith en su obra clásica “The Wealth of Nations” de 1776, estableció que la verdadera riqueza de los países no radicaba en tener grandes pilas de oro y plata en la tesorería, si no en un constante incremento en la calidad de vida de sus ciudadanos. “La especialización permite ventajas absolutas en la producción de ciertos artículos y por ello hay que exportarlos y a su vez importar lo que producen ventajosamente a otros países, el beneficio es general.” (Garcia Sordo, 2010), (Espino, n.d.).

Según esta teoría podemos inferir que se quería ir dejando de lado el proteccionismo, el objetivo era que los países se especializaran en la producción de ciertas mercancías, para luego exportarlos a otros países y de la misma manera importar productos que salen más baratos comprarlos fuera que producirlos al interior del país. Esta teoría es la primera en considerar la especialización como un factor estratégico para los países. (Parkin, Esquivel, & Muñoz, 2007). Si nos damos cuenta actualmente existen países que, gracias a factores como mano de obra, posición geográfica, tecnología de punta entre otros presentan ventajas absolutas con respecto a los demás ya que pueden tener producción en serie y en menos horas de trabajo lo que se traduce en eficiencia, productos más baratos y ahorro. Colombia ha venido teniendo una especialización en el sector agrícola lo cual resulta ser beneficioso para el proyecto si tenemos en cuenta que el país cuenta con algunas ventajas de posición geográfica, climatológica y de mano de obra.

4.2.3 Teoría de La Localización.

La teoría de la localización de los suelos tiene su origen en los trabajos que hizo Alemania en 1820 por Johann Heinrich von Thünen, el estado aislado. Su modelo estudia las diferencias de renta; considera que debido a la distribución desigual de los recursos naturales en el planeta se producen condiciones diferentes para su producción, es decir algunas regiones tienen mejor dotación de recursos con respecto a otras lo que obliga que la explotación de estos recursos conlleve a una especialización; sin embargo, cuando se comienza a utilizar tecnología dicha especialización deja de ser importante (Krugman & Comas, 1997).

Colombia es un país agrícola, convirtiéndose en una actividad sobresaliente para la economía ya que de allí salen los productos para el consumo interno y para cubrir algunas exportaciones; además la localización geográfica del país permite tener una ventaja respecto a

otros países del mundo que no cuentan con estas facilidades agrícolas. Es importante aclarar que si bien es cierto que Colombia cuenta con la ventaja de localización no se puede descuidar la tecnificación y tecnología aplicada al proceso, pues solo con la especialización en el cultivo y la ventaja comparativa no será suficiente para ser competitivos en el mercado.

4.3 Marco Conceptual: conceptos técnicos

En el paso a paso del documento trabajado se encuentran términos propios del proyecto y son muy importantes conceptualizar para concebir una definición específica de los diferentes temas tratados y en los que debemos hacer énfasis en el concepto de comercialización el cual es la actividad socioeconómica que consiste en el intercambio de materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes o servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación.

En el escenario de la fruta en el mercado nacional es limitado y solo se comercializa el 20% del total producido haciendo presencia en las principales ciudades a través de los supermercados y plazas de mercado, por otro lado, el 70% de la producción en Colombia se destina a la exportación, gracias a sus propiedades organolépticas, es decir, sabor y aroma ocupa el tercer renglón como la fruta más exportada hacia el mercado europeo. (Ocampo Pérez & Wyckhuys, 2012). Cuando hablamos de las exportaciones se hace referencia al conjunto de bienes y servicios vendidos por un país en territorio extranjero para su utilización; en este caso la compra de la fruta gulupa en el exterior inicio por los compradores de uchuva quienes impulsaron a los colombianos a llevarles también lo que en Europa se conoce como la fruta de la pasión.

La exportación es una alternativa para las empresas que deseen progresar económicamente frente a la demanda de un mercado amplio y con múltiples opciones para enfrentar el reto de enviar productos al exterior. El envío de gupula se realiza mediante exportación definitiva u ordinaria en el cual se aplica el régimen aduanero a las mercancías nacionales o de libre disposición que salen legalmente del territorio aduanero colombiano a una zona franca industrial o a otro país, para su uso o consumo definitivo. Las exportaciones definitivas presentan dos modalidades: con o sin reintegro.

Para realizar las exportaciones existes herramientas que facilitan la interpretación en las negociaciones que son los INCOTERMS, los cuales son una serie de términos definidos por la Cámara de Comercio Internacional (ICC por su sigla en inglés) que establecen claramente las responsabilidades sobre el transporte y entrega de productos al comprador y al vendedor. Su introducción fue en 1936, y desde 1980 se emite una versión revisada cada diez años, la del 2010 es la más reciente; siendo los más utilizados Free on Board (FOB) – Libre a Bordo en el cual el vendedor es responsable de entregar la mercancía a bordo del barco en el puerto de salida. De ahí en adelante, los costos y el riesgo corren por cuenta del comprador; Otro sería Cost, Insurance and Freight (CIF) – Costo, Seguro y Flete en este el vendedor cubre los costos de transporte y el seguro sobre la mercancía, hasta el puerto de destino. El riesgo y los costos se transfieren al vendedor una vez el buque llega a su destino final. (Cámara Oficial de Comercio, Industria, 2011).

Es de aclarar que para poder realizar exportaciones en Colombia se debe adquirir el registro nacional de exportadores: La Ley 863 de 2003, determinó que este Registro, será sustituido por

el RUT, Registro Único Tributario, el cual será del manejo de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (Zuluaga, 2015).

Es importante tener en cuenta que existen Acuerdos de Libre Comercio (TLC) el cual consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes de los diferentes continentes. La negociación entre Colombia y La Unión Europea entró en vigor en el 2013, con un panorama positivo para los productos colombianos del sector frutas frescas que comprendían el pago de aranceles específicos hasta del 17,6%; a partir de la entrada en vigor del Acuerdo Comercial, la mayoría de los productos del sector ingresan libres de arancel. (“Resumen | Acuerdo Comercial Unión Europea,” 2019).

5 Marco Metodológico:

5.1 Tipo de Investigación a Desarrollar

Para llevar a cabo el estudio de prefactibilidad para la exportación de fruta hacia Alemania se realizará una investigación descriptiva. En el libro metodología de la investigación los autores plantean que en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

5.2 Diseño de la Investigación

- El estudio del sector está definido por dos partes, el sector macro y el micro. Dentro del macro sectorial se requiere determinar la tendencia del mercado en cuanto a la fruta ofrecida y dentro del análisis micro sectorial, se definen, los proveedores, compradores, competencia y los sustitutos del producto. (Villalobos, James. 2012)
- El estudio de mercado estará definido mediante un análisis investigativo donde se pueda determinar qué requisitos se deben cumplir para la comercialización de fruta, se realiza con información secundaria.
- Por medio de visitas a los productores de la región se espera comprobar capacidad, calidad, alcance y tecnificación de producción de fruta para concretar que cantidades podemos contar para el cubrimiento del proyecto.
- Para el estudio técnico, se requiere puntualizar los fundamentos necesarios y requeridos para exportación. Además, se determina los costos en los que se incurrirán para su

implementación donde incluye: lugar, tamaño instalaciones, y otros elementos para la producción del producto.

- Para el estudio legal, se requiere precisar las normas que rigen una comercializadora dentro de las cuales se constituirá.
- Para el estudio financiero, se requiere realizar un detallado análisis de presupuesto, determinando de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, su aceleración, además visualizar su viabilidad y recuperación del mismo en el tiempo.

5.3 Diseño de Instrumentos

Se empleará las siguientes clases de recolección de información, primaria y secundaria.

Fuentes primarias: Agricultores del Valle de San Nicolás que en el momento cultivan la fruta y están interesados en generar ingresos superiores a través de la comercialización. Además de primera mano podemos identificar las tendencias y usos de la tierra.

Fuentes secundarias: Aunque la fruta internamente no es muy común para el consumo, en libros medios digitales e impresos abunda la información del cultivo, usos, normatividad, históricos y requisitos para llevar a cabo una buena exportación.

Diseño de instrumentos: Para adquirir la información de la investigación se utiliza los siguientes elementos:

Asesoría: Por parte del agrónomo conocedor de producción y exportaciones

Medios digitales: Consulta y lectura detallada de revistas, periódicos, páginas web, libros y demás para recolectar la información necesaria.

5.4 Método y Pasos de la Investigación

La investigación propuesta es a través de un estudio descriptivo, para ello tenemos a un experto que constantemente realiza la operación; con la transferencia de conocimientos aportará la correcta creación del proceso sin eludir ningún tipo de requisitos que sea importante para la operación administrativa

Los instrumentos que conocer son: requisitos para el registro como exportador, procedimientos ante cámara industria y comercio, términos de adunas, conocimientos de TLC (arancel), manejo de divisas, cumplimiento de normatividad nacional/extranjera y administración de costos para la exportación.

El proyecto se enfoca en un estudio donde se incluirán productores del Valle de San Nicolás quienes colaboran con la investigación; el objetivo del trabajo es lograr identificar factores, incidencias y demás temas a tener en cuenta al momento de la producción de la fruta.

De la misma forma analizar los históricos y estado actual en la siembra, si existe aumento de la productividad, comportamientos anuales de siembra, cosecha y postcosecha para determinar la viabilidad el proyecto, afirmando que se puede abastecer el mercado internacional.

Conocemos que los gustos y preferencias de las frutas exóticas en el exterior, se dan gracias a sus propiedades alimenticias y sabor, constantemente se realizan estudios de los sustitutos de la fruta y es interesante conocer que la baya no solo se comercializa con fines de alimentación, además se les atribuye como materia prima para productos de belleza.

6 Entrega, Difusión y Divulgación del Proyecto

El trabajo realizado será resultado de una investigación de prefactibilidad de exportación, se entregará a la Institución Universitaria Esmer y estará disponible a todo el público de interés, como herramienta de consulta para futuros proyectos.

También podrá ser divulgado a diferentes productores de la zona de Valle de San Nicolás para que pueda ser documento de consulta en algún momento requerido.

7 Usuarios Potenciales y Sectores Beneficiados

Los usuarios potenciales y/o sectores beneficiados por el proyecto, serían los interesados en la información suministrada por la investigación, como estudiantes, productores, profesores e investigadores que deseen una información profunda sobre la exportación de gulupa.

8 Análisis Sectorial

Para establecer el análisis sectorial se va a efectuar con base en fuentes secundarias como el código CIU en Colombia y las importaciones por partida arancelaria armonizada

La actividad principal del proyecto se centra en la exportación de fruta fresca, para que se den los procesos de comercialización, logísticos, aduaneros incluso datos estadísticos, la Organización de Naciones Unidas mediante el DANE establece para Colombia que a través del código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) se identifique la actividad económica de las compañías por medio de un código integrado por secciones, divisiones, grupo y clase. (DANE, 2018)

El código correspondiente a la actividad descrita es 4631 Comercio al por mayor de productos alimenticios La importancia de conceder el código es poder acceder a información de los servicios de la empresa para futuras negociaciones con proveedores o clientes nacionales e internacionales, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

8.1 Clasificación Arancelaria

Sistema de clasificación y codificación de mercancías, donde se asigna el correspondiente arancel de importación y exportación. (Dirección Nacional de Aduanas, 2013)

La clasificación arancelaria que corresponde a las frutas exóticas está dentro de la partida 08.10 seguido de la subpartida 90 que, a nivel de 6 dígitos, incluye “Las demás frutas y otros frutos frescos”, es decir, la partida arancelaria para Colombia de la gulupa corresponde a 0810901030.

A continuación, se presenta la clasificación arancelaria del grupo pasifloras a nivel mundial.

Tabla 2 Clasificación arancelaria del grupo Passiflora - 081090

FRUTA	POSICIÓN ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
Uchuva	0810.90.50.00	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Las demás frutas u otros frutos, frescos.- Los demás:- - Uchuvas (aguaymanto, uvillas) (Physalis peruviana)
Gulupa	0810.90.10.30	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Las demás frutas u otros frutos, frescos.- Los demás:- - Granadilla, «maracuyá» (parchita) y demás frutas de la pasión (Passiflora spp.)- Gulupa (maracuyá morado) (Passiflora edulis var. Edulis)
Granadilla	0810.90.10.10	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Las demás frutas u otros frutos, frescos.- Los demás:- - Granadilla, «maracuyá» (parchita) y demás frutas de la pasión (Passiflora spp.)- Gulupa (maracuyá morado)
Pitahaya	0810.90.40.00	Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías. Las demás frutas u otros frutos, frescos.- Los demás:- -Pitahayas

8.2 Análisis Pestel

Antioquia se ha caracterizado por ser la región más exportadora del país en bienes primarios, sin embargo, también se ha identificado que los crecimientos de sus exportaciones no crecen igual a las del total del país. El crecimiento anual promedio de las empresas que exportan en la región de Antioquia es del 1,4% según lo informa la Cámara de Comercio de Medellín. El crecimiento de la producción de la fruta gulupa a nivel nacional ha crecido exponencialmente y ha pasado de producir 1.394 ton. en el año 2012 a producir 13.161 ton. en 2018, aportando a la producción nacional un crecimiento del 335% en los últimos 10 años.

El registro que se obtuvo en el año 2018 sobre la exportación de gulupa alcanzan las 8.019 toneladas por un valor de US\$32 millones. (Agronegocios, 2019)

El principal destino para la exportación de gulupa es Países Bajos con una participación del 78% del total de las exportaciones, seguido de Bélgica, Alemania y Reino Unido. Los países europeos demuestran gran interés en la fruta por las propiedades saludables que posee, además de su sabor.

Para identificar la prefactibilidad de exportación utilizamos el método Pestel el cuál analiza varios factores y aspectos que debemos tener en cuenta para realizar dicha operación.

El mercado objetivo es Alemania, se encuentra en el corazón de la Unión Europea (UE), está conformada por 28 países, con una asociación económica y política. Está entre las potencias económicas mundiales y en el 2018 se ubicó en la cuarta economía más grande del mundo detrás de Estados Unidos, China y Japón, se posiciona como la primera economía de Europa.

Es protagonista del comercio exterior mundial y sus importaciones en 2018 alcanzaron el 40,2% del PIB lo que evidencia la dinámica en su balanza comercial. Adicional las importaciones de alimentos en los últimos años ha tenido una recuperación ya que el PIB del sector agrícola no alcanza al 1% del PIB total y ha decrecido lo que indica que dependen del producto importado de otros países.

8.2.1 Político

Alemania perteneciente a la EU tiene gran soporte para su cultura política, lo ratifica los cuidados, las instituciones y los inversionistas al señalar que son suficientemente estables para resistir los cambios que se han presentado en el tiempo y futuros ajustes. Además de tener un

puntaje de 8.1/10 de sus pobladores que apoyan una democracia fortalecida y que funciona.
(Vision of Humanity, 2015)

El país de Alemania se beneficia de una popularidad favorable políticamente, lo que quiere decir que sus habitantes perciben con agrado la forma de gobernar y por ende el manejo para su comercio interno y externo. Es un país abierto al intercambio de productos, por esta razón comparte interés con América Latina para iniciar y sostener desarrollo comercial con sectores prioritarios como el agroalimentario y pesquero siempre y cuando cumplan con los requerimientos establecidos para dichos mercados.

En efecto, ambos países se encuentran con relaciones políticas estables y favorables para intercambios comerciales eficaces.

8.2.2 Económico

El producto interno bruto de Alemania para el 2018 es de USD 4,000,386, millones con un crecimiento real del 2,5% respecto al 2017 y 1,5% para el 2018 (Mincomercio, 2019a); mientras que Colombia registró para el 2019 un PIB de USD 333,.114 millones con un crecimiento de 1.4% para el 2017 y 2.6% para el 2018. Ambas economías muestran un crecimiento moderado en el PIB real, sin embargo, el PIB per cápita para Alemania es de US\$ 52.559. lo que representa una alta capacidad adquisitiva por encima de Bélgica y Canadá mientras que en Colombia este valor es de US\$6.684. que comparativamente es mucho menor que el de Alemania. (Mincomercio, 2019).

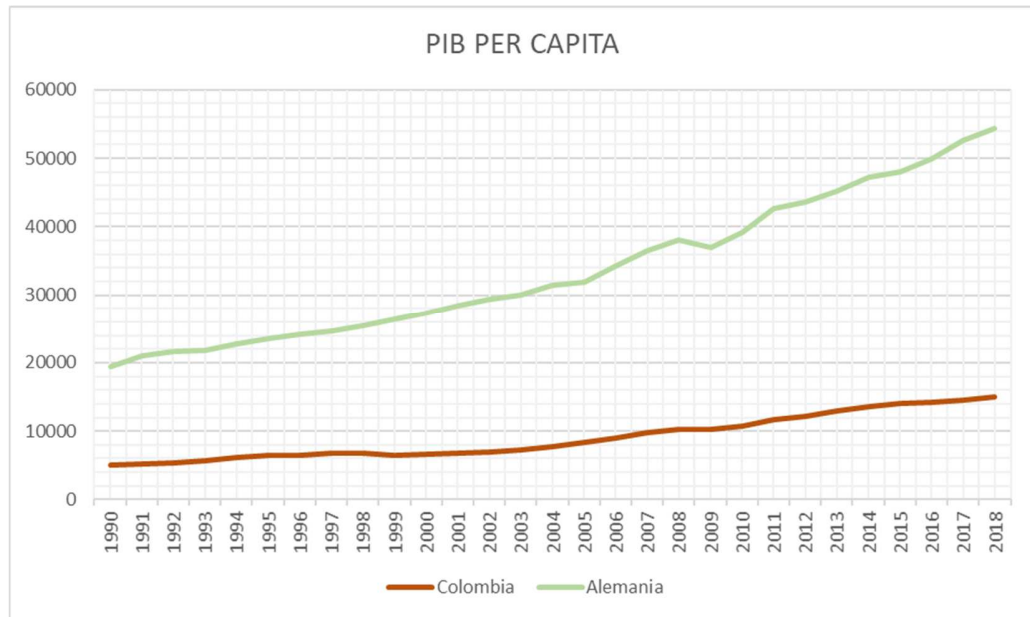


Ilustración 1 Comparativo índice per capita Colombia y Alemania

Para el 2018 el sector primario en Alemania representó el 0.6% del PIB, en donde los principales productos agrícolas son los lácteos, carne de ganado porcino y bovino, remolacha azucarera y cereales. El consumidor alemán se inclina más por el producto orgánico o agronomía ecológica y el país está desindustrializando la industria de manera paulatina. (Agencia Andaluza de Promoción Exterior, 2018). Por el lado de Colombia el sector primario representó el 13.2% del PIB en 2018 con productos agropecuarios como: café, banano, flores, caña de azúcar, ganado, arroz. Alemania es un mercado considerado pequeño pero muy dinámico para el mercado de frutas. Para este segmento es líder importador de frutas frescas en la UE y uno de los mayores importadores de frutas exóticas.

Alemania ha tenido crecimientos históricos en la importación de fruta exóticas sin embargo, en el 2016 tuvo una caída representativa, el decremento histórico debido a un ambiente político

tenso proteccionista mundial liderado por EE.UU, y principalmente por el Brexit entre otras ocasionaron una desaceleración de la economía que el ítem de importación de fruta exótica también se vio afectada cayendo un -10.7% en volumen y -4% en valor, sin embargo su recuperación se ve reflejada desde el 2017 en donde tuvo un crecimiento en volumen del 0.4% y en valor de 9.4%, en el 2018 cerró con variación positiva registrando el volumen 9.3% y en valor 15.8% lo que muestra una tendencia al alza del sector

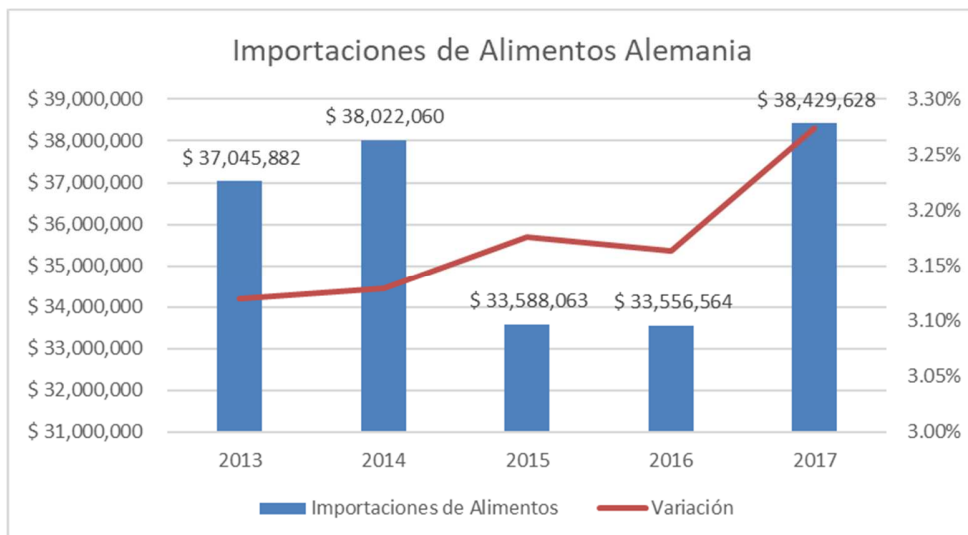


Ilustración 2 Importaciones de alimentos en Alemania

En cuanto a la inflación, Alemania registra bajos niveles de inflación y en el 2018 se ubicó en 1.9% lo que demuestra la estabilidad que ha mantenido el país en más de una década que promueve e uso eficiente de recursos productivos, mientras que en Colombia estuvo por encima del 3.2%. Ver Ilustración 3.

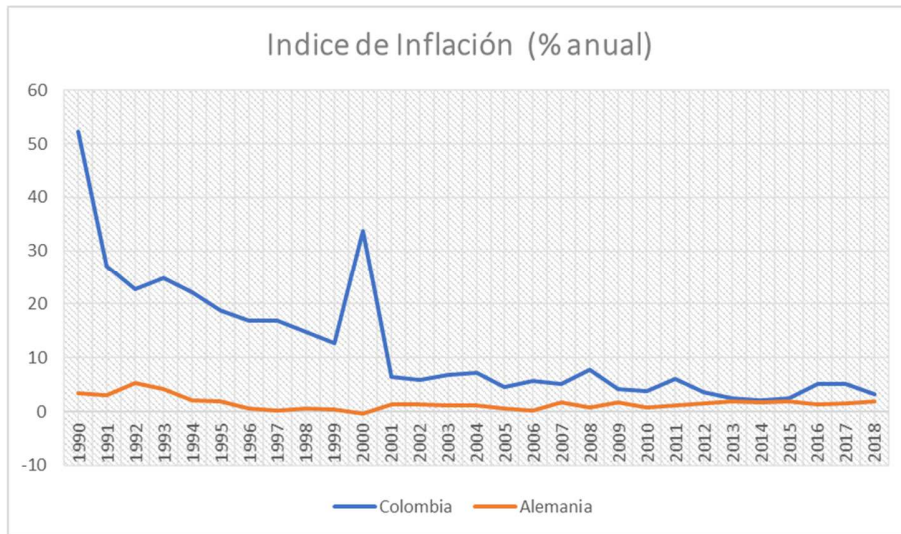


Ilustración 3 Índice de inflación

8.2.3 Socio cultural

Alemania es uno de los países de la Unión Europea con menor desempleo, en 2017 la tasa de desocupación fue en promedio del 5.7%, la más baja desde 1990. La elevada tasa de empleo es expresión de la solidez de la economía alemana y aspira al desempleo cero en el país., (“Facts about Germany,” 2019.).

En la actualidad existe una creciente demanda por los alimentos frescos, sanos y nutritivos que permitan mantener una dieta balanceada, que garanticen bienestar, contribuyan a prevenir y/o mejorar condiciones en enfermedades como la diabetes, la presión alta, el colesterol, la intolerancia a la lactosa y el gluten, entre otros. (Facts about Germany, 2010)

El estudio de prefactibilidad de exportación de gulupa a Alemania le apunta a satisfacer la tendencia de consumo por motivos saludables y medicinales además del consumo gourmet, a favor que la fruta a exportar es fresca, de calidad y de cultivos orgánicos, de esta forma ayudamos a la crisis de salud nutricional que presenta el país en la actualidad.

En cuanto a la moneda a partir del 1 de enero de 2002 el euro es la única moneda de curso legal en Alemania; para Colombia el peso colombiano, su abreviación formal es COP. Para concretar las negociaciones entre las partes se estable generalmente con dólares por ser la moneda con mayor fuerza en el mundo. El euro representa en promedio 3,500 pesos colombianos.

8.2.4 Tecnológico

En Alemania se tiene definido presupuestos de inversión para la tecnificación de la agricultura y fortalecer el sector. Entre estos está la digitalización de la agricultura en pro de la sostenibilidad, investigación en innovación y se ha incrementado este presupuesto en un 20%. (Infobae, 2019)

El gobierno alemán impulsa el intercambio de conceptos, conocimientos y tecnología para fomentar su I+D; tiene claro que se aproximan retos como el cambio climático, la seguridad alimentaria o la energía sostenible entre otros, para esto cuida las relaciones con otros países, es sensato que el 90 por ciento del conocimiento global se genera fuera de Alemania.

Colombia cuenta con el Centro de Investigación Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y CORPOICA, ambas son organizaciones que investigan de manera colaborativa el

óptimo desarrollo, sostenimiento y producción a través de innovaciones tecnológicas implantadas al sector agropecuario.

Dichas instituciones han aportado a la tecnificación de la producción frutícola en los últimos años, debido a la cantidad demandada que va en ascenso por parte del mercado de frutas tropicales tanto nacional como internacional.(Asohofrucol, 2019)

8.2.5 Ecológico

El 30% del territorio alemán está formado por bosques lo que imposibilita el cultivo de frutas tropicales y frutas exóticas, las condiciones climáticas de lluvias acidas no favorecen para sembrar este tipo de cultivos. Por esta razón las frutas deben ser importadas de suelos en condiciones óptimas para la producción de fruta con estándares de calidad,(Portafolio, 2018). Alemania combina el crecimiento económico con la protección ambiental como estrategia para una economía sostenible, el aumento de la eficiencia energética y en el uso de los recursos de las materias primas renovables.

El sector de alimentos en Alemania es muy estricto en cuanto al cuidado y sostenibilidad del medio ambiente, para poder ingresar al mercado es necesario obtener certificaciones que garanticen este tema como: lo es Global GAP o Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), la cual certifica que el producto es responsable en cuanto a seguridad alimentaria, protección de animales, protección del medio ambiente y a la protección del trabajador. Como estas también existen otras certificaciones como Fairtrade (Fairtrade International), identifica productos que cumplen con estándares medioambientales, laborales y de desarrollo; Logo Orgánico de Alemania, Logo Orgánico de la UE, es obligatorio para todos los alimentos orgánicos. En la UE

los alimentos pueden ser etiquetados como “ecológicos” solo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica. (Mincetur, 2019a)

8.2.6 Legal

El país integrante de la Unión Europea debe de adaptarse al Código Aduanero Comunitario, este documento establece que tipo de mercancía ingresa al país, adicionalmente debe declarar en el documento ENS (Declaración Sumaria de Entrada); es muy importante determinar el medio de transporte donde se lleva la mercancía, es decir, la declaración cambia de acuerdo con el medio de transporte que se utilice. Vía marítima se debe presentar 24 horas antes de la carga salga del puerto extranjero, si es vía aérea se presentará 4 horas antes de la llegada al país miembro de la UE.

La Unión Europea tiene normas para el etiquetado de productos alimentarios, esto para identificar el país origen y minimizar alertas de riesgo de consumo. Estos riesgos se evalúan mediante principios internacionales de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPC o HACCP)

Además, es fundamental que la etiqueta contenga información como: nombre del producto, fecha máxima de duración, condiciones de almacenamiento, información de procedencia, entre otras. Hay que tener en cuenta que sea en un lenguaje que el consumidor final pueda comprender.

Para los países miembros de la UE no existen barreras arancelarias, una vez pagos los derechos de aduanas y se hallan verificado el cumplimiento de los requisitos de importación, la mercancía puede circular por el resto de la UE sin necesidad de controles aduaneros.

Con el análisis PESTEL identificamos las ventajas y desventajas capturando información de factores relevantes que son claves para evaluar y determinar decisiones futuras respecto a la inversión que se va a trazar.

Con el resultado del análisis PESTEL podemos concluir que Alemania expone un panorama positivo para la exportación de fruta fresca como la gulupa desde Antioquia, se identifica que existe una demanda donde el consumidor busca productos que aporten a su estado de salud y nutrición, con recursos económicos para pagar por un producto que este de buena calidad, y que cuente con un cuidado especial por el medio medioambiental para la producción del fruto. También se conoce que Alemania es de políticas, economía y tasa de empleabilidad fuerte, con interés de comercio a través de los TLC por algo se menciona que es el país más importante del continente europeo, lo cual brinda ciertas garantías y se disminuye el riesgo de inversión para el proyecto.

8.3 Fuerzas Competitivas de Porter

El mercado de frutas exóticas en Alemania es un mercado competitivo ya que existen competidores de varias nacionalidades debido a que en Alemania el cultivo de fruta es muy limitado y solo se da en diferentes estaciones del año. También se tienen normas fitosanitarias exigentes como barreras de entrada que son difíciles de superar lo que determina la exigencia del mercado destino; con el modelo de Porter podemos concluir:

8.3.1 Poder de Negociación de Proveedores.

Para el 2018 los principales proveedores de frutas exóticas de Alemania fueron Países Bajos, Colombia, España y Turquía. Como se puede identificar en la tabla 3, Colombia está ubicada en segundo puesto donde sus principales productos son la uchuva, gulupa y granadilla respectivamente. La importante participación de Países Bajos y España es también como consecuencia a la integración como bloque en la Unión europea indica un fuerte competidor debido a su posición geográfica. También se evidencia que de esta partida se tiene participación de países de América como Perú y Brasil, pero en menor cantidad, lo que significa la tendencia y la buena acogida de los productos colombianos en Alemania. El poder de negociación es bajo ya que los proveedores de la fruta exótica obtienen un mejor precio al venderlo de cara al mercado internacional.

Tabla 3 Proveedores de Alemania frutas exóticas (P.A. 081090)

Exportadores	2014 (miles USD)	2015 (miles USD)	2016 (miles USD)	2017 (miles USD)	2018 (miles USD)
Países Bajos	\$ 30,118	\$ 28,967	\$ 22,198	\$ 20,288	\$ 27,535
Colombia	\$ 12,917	\$ 12,116	\$ 10,620	\$ 14,322	\$ 17,552
España	\$ 19,937	\$ 22,768	\$ 12,894	\$ 15,063	\$ 16,384
Turquía	\$ 14,554	\$ 11,808	\$ 16,024	\$ 14,359	\$ 14,468
Madagascar	\$ 19,754	\$ 8,293	\$ 12,200	\$ 9,189	\$ 11,089
Israel	\$ 3,162	\$ 2,605	\$ 3,559	\$ 5,406	\$ 8,543
Sudáfrica	\$ 3,286	\$ 3,146	\$ 4,816	\$ 10,842	\$ 8,166
Italia	\$ 774	\$ 1,490	\$ 3,753	\$ 4,512	\$ 5,672
Perú	\$ 1,208	\$ 2,125	\$ 2,463	\$ 4,168	\$ 5,488
Viet Nam	\$ 2,876	\$ 1,879	\$ 2,352	\$ 2,930	\$ 4,415
India	\$ 195	\$ 205	\$ 422	\$ 1,164	\$ 4,298
Brasil	\$ 1,181	\$ 1,012	\$ 672	\$ 2,336	\$ 3,081

Fuente:(Trade Map, 2019)

8.3.2 Amenaza de Nuevos Competidores.

El ingreso de nuevos competidores en el mercado alemán podría causar que el mercado sea dividido en más participantes y afectar la rentabilidad, sin embargo la principal barrera que se debe afrontar son los controles fitosanitarios y certificaciones, adicional un competidor que ingresa puede traer consigo nuevas intenciones y estrategias para adquirir porción del mercado y uno de estas puede ser el precio con costes de transporte como España y Holanda que puedan cautivar con precios más económicos, por otro lado podría haber competencia por mano de obra más barata o por auxilios que tenga en gobierno para promover las exportaciones y posicionar sus productos.

8.3.3 Amenaza de Productos Sustitutos.

El sector alimenticio de frutas exóticas tiene muchos beneficios y estos son percibidos por el consumidor alemán, aunque se puede tener productos complementarios que vienen del sector farmacéutico donde se recomiendan por cantidad de vitaminas o minerales entre otros, sigue habiendo preferencia por productos frescos de la tierra al ser alimentos nutritivos, saludables y orgánicos. Por otro lado, se tiene que con productos similares se tengan una relación calidad-precio en donde puedan ser percibidas por el consumidor de frutas exóticas y generar confusión al momento de la transacción de compra o venta del producto.

8.3.4 Poder de Negociación de los Clientes.

Para este caso tendríamos el cliente importador que tiene el poder de negociar y son los que tienen la red de distribución para comercializar internamente el producto, es de vital importancia tratar de evitar al máximo los intermediarios para llegar con un producto competitivo al mercado.

Al tener varios países con oferta del producto el poder de negociación es alto y entraría a determinarlo la calidad y preferencias del producto. En cuanto al consumo diario se tienen ofertas en el mercado con el cliente final influye en la decisión de comprar ya que puede haber variación de precios por temporadas y al percibirlo demasiado alto pueden inclinarse por otro producto.

8.3.5 Rivalidad Entre Competidores.

La rivalidad en el sector de fruta exótica es alta y se debe a que el mercado alemán es atractivo y potencial debido a su alto interés del consumidor que demanda estos productos y que el valor que está dispuesto a pagar por él. Los Países Bajos y España lideran este sector gracias a la integración que tienen como bloque y a sus volúmenes. Sin embargo, al darse el acuerdo de libre comercio entre Colombia y la UE se puede competir aprovechando las ventajas comparativas y competitivas que se tienen que pueden ser percibidas por el consumidor final.

9.1 La Oferta.

Entre los principales países exportadores de este producto a nivel mundial se encuentran Vietnam, Tailandia, Países Bajos y China. La oferta mundial ha tenido un crecimiento anual en cuanto al valor del 19% en el periodo entre 2014 – 2019 y en cantidad su crecimiento en el mismo período fue del 6%. (Trade Map, 2019)

9.1.1 Oferta Viet Nam.

Es el mayor exportador en cuanto a valor se refiere sin embargo su principal destino de exportación es China con alrededor del 70% de su facturación. En cuanto a las exportaciones de fruta exótica hacia Alemania ocupa el 10° lugar con una participación del 2%.

9.1.2 Oferta de Países Bajos.

Países Bajos es el tercer país exportador de fruta exótica en el mundo en cuanto a valor se refiere con una participación del 7.2%. En lo que se refiere a las exportaciones hacia el mercado alemán, este ocupa el primer puesto tanto el valor como en cantidad con una participación del 18%, sin embargo, la mayor parte de su exportación no es producida en este país ya que tiene uno de los puertos más importantes del mundo y por allí entra una gran parte de mercancías que van hacia el mercado común europeo. Por ejemplo, las mercancías que llegan primero a Holanda son contabilizadas como importaciones de dicho país, aun cuando su destino final sea Alemania. (Portafolio, 2018).

9.1.3 Oferta de Colombia.

La oferta exportable colombiana se ha caracterizado por estar en crecimiento en los últimos años y se evidencia con la cantidad de hectáreas destinadas a este cultivo ya que se incrementó en el periodo 2008 - 2018 un 335%. El comportamiento de las exportaciones de frutas exóticas ha tenido un crecimiento del 7% en los valores para el periodo comprendido entre 2014 – 2018, y un 10% de crecimiento para las cantidades en el mismo periodo.

Tabla 4 Exportaciones de Frutas Exóticas de Colombia. (081090)

Código	Descripción del producto	2014	2015	2016	2017	2018	Participación 2018
'0810901030	Gulupa (maracuyá morado) (Passiflora edulis var. edulis)	17,545	21,263	25,135	25,784	32,540	43%
'0810905000	Uchuvas (aguaymanto, uvillas) (Physalis peruviana)	30,237	24,954	23,602	27,803	32,423	43%
'0810901010	Granadilla (Passiflora ligularis)	3,464	3,483	3,353	3,517	4,100	5%
'0810904000	Pitahayas (Cereus spp.)	2,381	2,822	2,357	2,244	2,983	4%

9.2 Oferta del Proyecto

La oferta de gulupa se divide en un segmento para el mercado nacional y otro para el mercado internacional y esto lo determina la calidad del fruto ya que para el de tipo exportación debe ser de calidad extra. (Orjuela-baquero, Alba, & Melgarejo, 2011), y algunos de los frutos no alcanzan este estándar, pero sí tienen la calidad necesaria para ser comercializada en el mercado nacional pasará al proceso de exportación.

Tabla 5 Cantidad a exportar anual

AÑO	EXPORTACIÓN KG/AÑO	TONELADAS (AÑO)	HECTAREAS (AÑO)
1	72,000	72	4
2	79,200	79.2	4
3	87,120	87.12	5
4	95,832	95.83	5
5	105,415	105.42	6

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con la posibilidad de provisión de fruta mediante los proveedores se determina una oferta inicial de 72,000 Kg para el primer año ya que se debe tener en cuenta el porcentaje adicional de tierra apta para proveer esas cantidades adicionales.

9.3 La Demanda

La gulupa se encuentra incluida en el sector de frutas no tradicionales, en el 2018 Alemania registró importaciones por cerca de USD 140 millones en la categoría lo que representa un crecimiento del 16% con respecto al 2017, año en el cual registró incremento del 9.4% con respecto al 2016 lo que representa que la categoría viene en recuperación.

Tabla 6 Importaciones Alemania producto 081090

Tamarindos frescos, los anacardos, la jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya ...

Subpartida Arancelaria	Descripción del producto	2014	2015	2016	2017	2018
'081090	-valor importado en miles de Dólar Americano	\$ 131,370	\$ 113,504	\$ 109,173	\$ 120,506	\$ 143,155
	-Toneladas	55,796	57,109	51,574	51,776	57,057
Participación gulupa	21.6%	\$ 28,416	\$ 24,551	\$ 23,614	\$ 26,066	\$ 30,965
	Crecimiento	Valor	-15.7%	-4.0%	9.4%	15.8%
		Toneladas	2.3%	-10.7%	0.4%	9.3%

Fuente: (Trade Map, 2019)

9.3.1 Metodología para Determinar la Demanda.

La metodología que se aplicada es la del Consumo Nacional Aparente, en la cual se analizará la producción nacional de Alemania, las exportaciones y las importaciones que se tenga del producto.

9.3.2 Consumo Nacional Aparente .

La fórmula para determinar el CNA es la producción del país en estudio más las importaciones y menos las importaciones del producto que se estudia.

$$CA = P + M - X$$

CA: Consumo Aparente

P: Producción

M: Importaciones

X: Exportaciones

9.3.3 Proyección de las Importaciones Alemanas de Gulupa.

Para poder determinar la proyección de las importaciones se utilizarán los datos estadísticos de Alemania, para esto se identifica que la sub-partida arancelaria de la gulupa no existe en el arancel Europeo sino que se encuentra incluida en la partida arancelaria 08.10.90 “Las demás Frutas” en la cual comparte participación con otras variedades de frutas con similares características de las que importa Alemania y se toma como participación de la gulupa el 21.6% del total importado para realizar el estudio.

*Tabla 7 Participación de la gulupa en las importaciones de Alemania**

Descripción del producto	Toneladas	Participación
Fruta 081090	57,057	100.0%
Uchuvas (aguaymanto, uvillas) (<i>Physalis peruviana</i>)	33,664	59.0%
Tamarindo	8,559	15.0%
Gulupa (maracuyá morado) (<i>Passiflora edulis</i> var. <i>edulis</i>)	12,342	21.6%
Granadilla (<i>Passiflora ligularis</i>)	886	1.6%
Maracuyá (parchita) (<i>Passiflora edulis</i> var. <i>Flavicarpa</i>)	622	1.1%

--Tomate de árbol (lima tomate, tamarillo) (Cyphomandra betacea)	380	0.7%
Chirimoya, guanábana y demás anonas (Annona spp.)	184	0.3%

*Según datos de Subpartida 081090 reportados por Alemania

Fuente: (Trade Map, 2019)

En la tabla 7 se puede apreciar que la participación de la fruta gulupa en el total de importaciones de Alemania es del 21.6% con 12,342 toneladas.

Tabla 8 Importaciones de gulupa en Alemania

Año	Importación Categoría 081090 en Alemania (Toneladas)	Variación	Participación de gulupa (Ton.)	Valor Importación gulupa
2014	55,796		12,069	\$ 28,416
2015	57,109	2%	12,353	\$ 24,551
2016	51,574	-11%	11,156	\$ 23,614
2017	51,776	0%	11,199	\$ 26,066
2018	57,057	9%	12,342	\$ 30,965

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaboración propia.

En la tabla 8 se puede evidenciar las importaciones históricas de Alemania de la categoría 081090 en la cual se ha alcanzado a importar hasta 57 mil toneladas en el 2015 y en el 2018.

También se evidencia que la participación de la gulupa ha tenido volúmenes de 12 mil toneladas aproximadamente, adicional se observa que el año en que menor importación se registró fue en el 2016 que tuvo una caída en las importaciones del 11% y del cual viene recuperándose, alcanzando niveles cercanos del 2015.

Tabla 9 Proyección de las Importaciones de Subpartida 081090 y Gulupa

Subpartida Arancelaria	'081090		
Descripción del producto	Tamarindos frescos, los anacardos, la jaca, litchis, sapotillos, maracuyá, carambola, pitahaya ...		
Año	valor importada en miles de Dólar Americano	Toneladas	Participación gulupa en miles de Dólar Americano
2019	\$ 132,713	53,819	\$ 28,706
2020	\$ 135,770	53,538	\$ 29,368
2021	\$ 138,828	53,257	\$ 30,029
2022	\$ 141,885	52,976	\$ 30,690
2023	\$ 144,942	52,695	\$ 31,351
2024	\$ 147,999	52,414	\$ 32,013
2025	\$ 151,056	52,133	\$ 32,674

Fuente: (Trade Map, 2019)

Elaboración propia.

En la tabla 9 se proyecta las importaciones en las cuales se tiene un crecimiento planeado de acuerdo con el histórico en cuanto al valor, sin embargo, las cantidades registran un

decrecimiento. La proyección tiene una dispersión amplia en cuanto a la concentración de los datos por la variación que ha tenido en los últimos cinco años.

9.3.4 Definición del Consumo Aparente de Alemania.

El objetivo de calcular el consumo aparente es determinar la cantidad de gulupa que se consume en el mercado alemán y adicional mediante las proyecciones se podrá estimar la cantidad de fruta que se consumirá en el futuro.

Este cálculo se realiza mediante la fórmula de Consumo Nacional Aparente:

Tabla 10 . Consumo Nacional Aparente Proyectado

Años	Producción Nacional	Importaciones Proyectadas (Toneladas)	Exportaciones	Consumo Aparente Proyectado
2018	0	57,057	15,609	41,448
2019	0	53,819	14,312	39,507
2020	0	53,538	14,482	39,056
2021	0	53,257	14,652	38,605
2022	0	52,976	14,822	38,154
2023	0	52,695	14,992	37,703
2024	0	52,414	15,161	37,252
2025	0	52,133	15,331	36,801

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de consumo aparente se puede observar que no se tiene producción nacional de gulupa en Alemania, adicional luego se tiene una disminución proyectada de las importaciones debido a la tendencia que se tuvo en los últimos años a pesar de la recuperación del 9% del 2018. En cuanto a las exportaciones se evidencia un leve incremento en éstas, obteniendo así el consumo aparente proyectado hasta 2025.

9.3.5 Consumo Per – Cápita.

Para poder determinar el consumo Per-Cápita se debe dividir el Consumo Aparente Proyectado entre la población proyectada,

Tabla 11 Consumo Per-Cápita Proyectado

Años	Consumo Aparente Proyectado (Toneladas)	Población Total Proyectada	Consumo Per-Cápita (Kg)
2018	41,448	80,560,849	0.00051
2019	39,507	80,475,075	0.00049
2020	39,056	80,392,215	0.00049
2021	38,605	80,314,086	0.00048
2022	38,154	80,235,051	0.00048
2023	37,703	80,152,495	0.00047
2024	37,252	80,061,921	0.00047
2025	36,801	79,960,064	0.00046

Fuente: (“Población: Alemania 2050 - PopulationPyramid.net,” n.d.)

En la tabla anterior se puede observar que el consumo per-cápita real es de 0.5 g/año lo cual indica que de la población potencial es poco lo que se consume, sin embargo según la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019) el interés por las frutas exóticas aumenta significativamente lo que favorece al producto, adicional las políticas y cultura de consumo de productos naturales saludables que impulsa Alemania.

9.3.6 Demanda Insatisfecha.

El consumo de fruta fresca en Alemania es de 197.08 g/hab diario lo que equivale a 71.93 Kg al año, según la OMS (“Organización Mundial de la Salud,” n.d.) el consumo de fruta fresca recomendado es de 400 gr/hab o 146 Kg por año. La demanda insatisfecha se presenta cuando la cantidad ofrecida no alcanza a cubrir los requerimientos del mercado. Ésta se calculó así:

Demanda Insatisfecha= Consumo Recomendado – Consumo Aparente Proyectado

Tabla 12 . Demanda Insatisfecha Proyectada

Años	Consumo recomendado de fruta fresca (Kg)	Población Total Proyectada	Consumo total de Fruta Fresca Recomendado (Toneladas)	Participación de la gulupa en el consumo per capita	Consumo recomendado gulupa (Toneladas)	Consumo Aparente Proyectado (Toneladas)	Demanda Insatisfecha (Toneladas)
2018	146	80,560,849	11,761,884	0.68%	80,270	41,448	38,822
2019	146	80,475,075	11,749,361	0.68%	80,184	39,507	40,677
2020	146	80,392,215	11,737,263	0.68%	80,102	39,056	41,046
2021	146	80,314,086	11,725,857	0.68%	80,024	38,605	41,419
2022	146	80,235,051	11,714,317	0.68%	79,945	38,154	41,791
2023	146	80,152,495	11,702,264	0.68%	79,863	37,703	42,160
2024	146	80,061,921	11,689,040	0.68%	79,772	37,252	42,520
2025	146	79,960,064	11,674,169	0.68%	79,671	36,801	42,870

Fuente; Elaboración propia.

Según la información de la tabla 12 la demanda insatisfecha proyectada es en promedio 40.000 toneladas por año con base a el consumo recomendado vs el consumo aparente proyectado anteriormente.

9.4 Tamaño y Valor del Mercado

El mercado alemán se caracteriza por ser segmentado y competitivo busca ofrecer a sus consumidores productos a buen precio y excelente calidad la cual es exigida desde toda la cadena productiva, desde que el producto se cultiva hasta llegar a las manos del consumidor final.

Alemania es el mercado más importante de Europa y como tal se presenta una participación significativa de grandes grupos de distribución en el sector al igual que Francia, España y Reino Unido. Adicional a esto cuenta con un gran número de tiendas independientes, un escaso nivel de concentración del sector.

La distribución es predominante en el centro de la ciudad y en las zonas urbanas, la presencia de hipermercados no es representativa ya que el formato *hard-discount* tiene una posición dominante en el segmento de alimentos. (Legiscomex, 2013). Existen en el país agencias gubernamentales que se dedican al tema de sanidad y protección al consumidor y vigilan toda la cadena de distribución para garantizar su inocuidad para la salud del consumidor. Adicionalmente los mayoristas, distribuidores y detallistas están buscando productos que se caractericen por la buena presentación, elaborados y que estos lleguen a precios moderados y razonables. – (Mincetur, 2019b) –

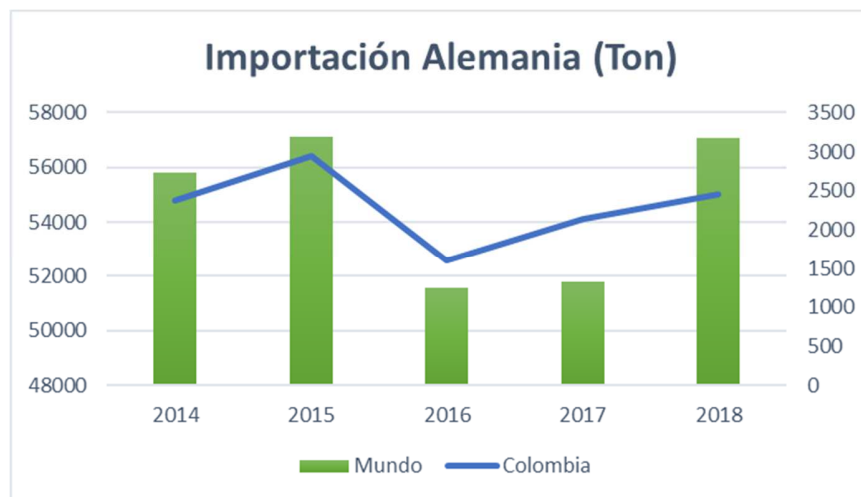


Ilustración 4 Importaciones Alemania 2014 – 2019 en toneladas (Categoría 081090)

Fuente: (Trade Map, 2019)

En Alemania la importación en la categoría donde pertenece la gulupa es alrededor de 57,000 toneladas para el 2018 con un crecimiento histórico promedio de 3%, en la ilustración 4 se muestra el comportamiento de las importaciones de Colombia donde es similar a la variación del mercado mundial.

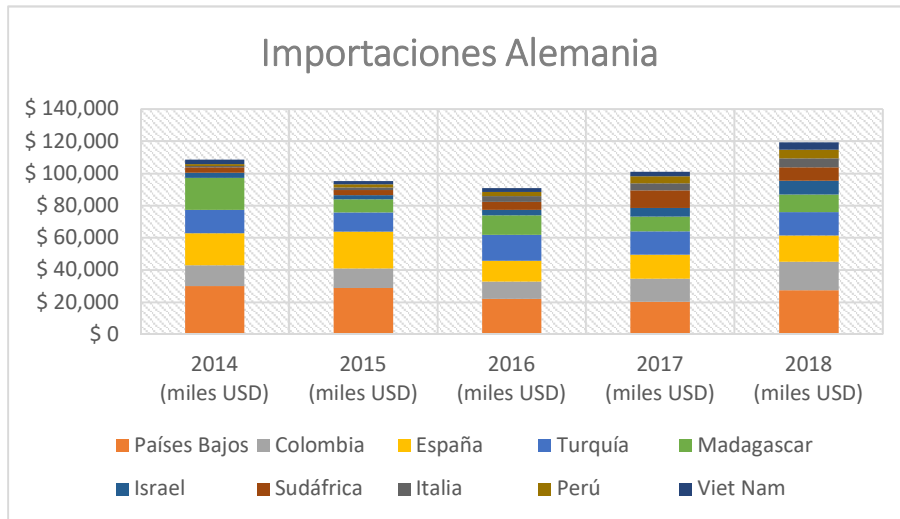


Ilustración 5 Importaciones Alemania 2014-2018 en miles de dólares. (Categoría 081090)

Fuente: (Trade Map, 2019)

En el 2018 Colombia ocupa el segundo lugar en la participación en las importaciones de la categoría en miles de dólares en donde el principal proveedor es Países bajos.

9.5 Segmentación Del Mercado:

Alemania no cuenta con una identidad culinaria fuerte, esto se debe a que los nexos históricos de las cocinas étnicas fueron de poca influencia. En la actualidad se observa diversidad

de platos, donde la demanda de frutas tropicales y exóticas muestran una tendencia creciente en la incorporación de recetas para los gustos de los consumidores.

Se puede definir claramente que el cliente y el usuario final centra su atención en buscar productos que cumpla con altos estándares de calidad, son estrictos al hablar de seguridad con los alimentos para el consumo su preferencia son los productos que tengan etiquetas certificadas y comercio justo. A continuación, se dispone de una lista de las certificaciones más utilizadas y reconocidas en el mercado alemán y europeo

CERTIFICACIÓN	QUE ES	LOGO
Global GAP o Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)	Responder a los consumidores con respecto a seguridad alimentaria, protección de animales, protección del medio ambiente y a la protección del trabajador.	
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points)	Sistema de control que identifica los peligros en la inocuidad alimentaria durante el proceso de producción y establece controles estrictos para prevenir y evitar estos peligros,	
Fairtrade (Fairtrade International)	Identifica productos que cumplen con estándares medioambientales, laborales y de desarrollo.	
Logo Orgánico de la UE	Es obligatorio para todos los alimentos orgánicos. En la UE los alimentos pueden ser etiquetados como "ecológicos" solo si el 95% de sus ingredientes agrícolas han sido producidos de manera ecológica.	
Logo Orgánico de Alemania	Brinda a los consumidores alemanes claridad, uniformidad y orientación sobre los productos orgánicos y ecológicos presentes en el mercado. Solo aquellos productores que cumplan con la regulación sobre agricultura orgánica de la UE, y se hayan sometido a las inspecciones obligatorias.	

Ilustración 6 Certificados requeridos

Fuente: (Mincetur, 2019b).

Las frutas y verduras frescas son los productos de mayor demanda en el consumo alemán, esta situación se ve fortalecida gracias a comportamientos de: ritmo de vida cada vez más acelerado, mayor esperanza de vida, sostenibilidad o incremento de la movilidad de las personas. Por tal razón en los criterios de compra del cliente sobresalen la frescura del producto, su apariencia, buen sabor, su posible producción ecológica/orgánica y sin lugar a duda un precio asequible. De igual forma la motivación del comprador final se da en el consumo de frutas y verduras beneficiosas para la salud, el consumidor alemán longevo, en su mayoría, considera sano un producto que ofrezca más nutrientes y vitaminas que un producto ordinario. Para ello ha sido impulsado por medio de la promoción y prevención además la tendencia de comparar para mantener su calidad en salud por medio de la nutrición.

Según un informe del Der Standard de Austria³³ (“derStandard.at,” n.d.), más del 19% del total del poder adquisitivo europeo se concentra en Alemania, por lo cual aproximadamente el 10% de los hogares se define como consumidores habituales de productos orgánicos y de acuerdo con la federación alemana para la industria de productos orgánicos (BOLW) estarán dispuestos a pagar hasta en 30% más por los productos que lo son.

Grupo de Edad	% de la Población
Menores de 14 años	13%
15 a 24 años	11%
25 a 49 años	34%
50 a 64 años	21%
Mayores de 65 años	21%

Ilustración 7 Grupo de edad de la población

Fuente: (Eurostat, 2019)

En conclusión, se puede determinar que el mercado objetivo se encuentra en las personas con edad de 15 a 79 años (66%), de acuerdo con la OCDE cerca del 75% de las personas de 15 a 64 años en Alemania tienen un empleo remunerado por lo cual cuentan con el recurso para la compra de alimentos frescos, sin embargo, el 100% de las personas es nuestro mercado potencial porque la fruta gulupa puede ser consumida para todas las edades sin restricciones.

La disponibilidad de fruta en el mercado alemán se puede asegurar durante todo el año, mediante importaciones y acuerdos comerciales que lo permitan. Las condiciones para la siembra del fruto demoran entre 6 y 8 meses en dar los primeros frutos, y luego puede pasar hasta un año completo sin parar la cosecha, según lo afirma la cámara de comercio de Bogotá. De acuerdo con lo mencionado se aclara el motivo porque no se produce esta fruta en el país, temas estacionales/climáticos no podrían garantizar la cosecha. Por otro lado, las frutas exóticas demanda mayor nivel de consumo durante los meses de invierno segundo semestre del año, especialmente en las festividades de navidad y año nuevo; mientras que en verano los consumidores prefieren productos locales como las bayas, ciruelas, duraznos y manzanas.

El mercado alemán se caracteriza por tener una gran dispensa de productos de acuerdo con los gustos y preferencias para los consumidores, ya que existe una gran diversidad, entre los cuales se encuentran: veganos, vegetarianos, consumidores de discounter, los bio fans, estudiantes y adultos mayores, para cualquier tipo de comprador se puede ubicar la tienda de su preferencia.

Tipo de almacén	Descripción	Cadena
Märkte	Mercados de fruta y verduras en el centro de las ciudades, al aire libre o cubiertos.	Markthalle, Frische Märkte
Einzelhandel	Pequeño comercio de barrio, situado en el centro de las ciudades y normalmente con especialidades regionales (alimentos italianos, turcos, entre otros).	Verdi
Discounter	Establecimientos de grandes descuentos, situados en el centro de las ciudades o en las afueras.	Lidl, Aldi, Plus, Netto.
Cash & Carry	Grandes superficies y mercados de productos frescos dirigidos a profesionales.	Metro, Frische Paradies.
Kaufhäuser	Grandes almacenes generalistas situados en el centro de las ciudades.	Kaufhof, Karstadt, Kadewe.
Einkaufszentrum	Centros comerciales situados en el centro de las ciudades.	Passagen, Carré.
Supermärkte	Supermercados situados en el centro de las ciudades especializados en alimentación.	Kaiser, MiniMal, Edeka, Rewe, Extra.
Getränkemarkt	Supermercados especializados en bebidas ubicados en el centro de las ciudades.	Fristo, Hol'ab

Ilustración 8 Canales de distribución

Fuente: <http://www.einzelhandel.de/> (Einzelhandel, n.d.)

9.6 . Análisis Competencia

Para el segmento de frutas exóticas no se tiene competencia local, ya que en Alemania no se cultiva este tipo de productos. La competencia entonces proviene de otros países que producen este tipo de frutas en los cuales se relacionan en la tabla 11.

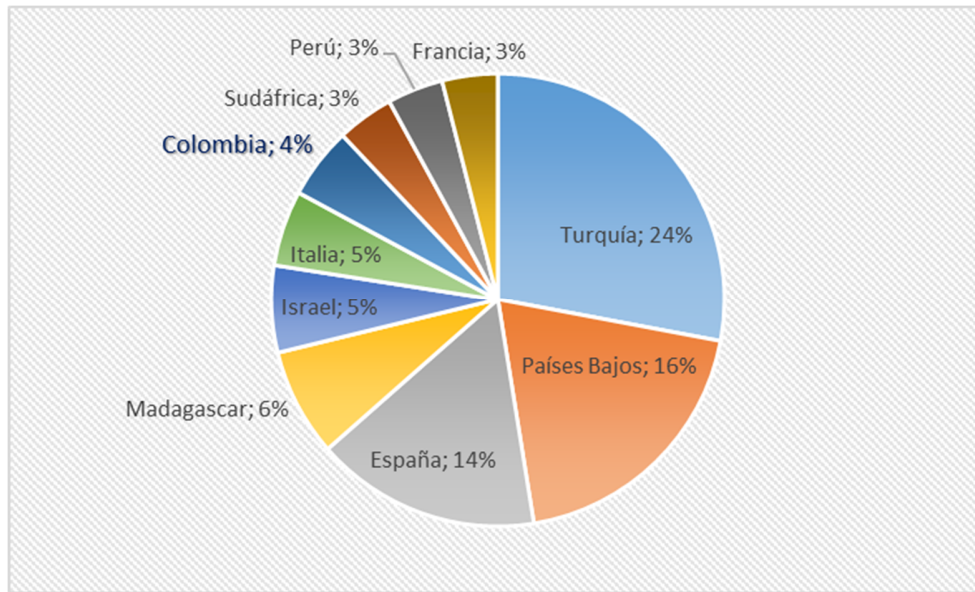


Ilustración 9 . Principal competencia internacional de frutas exóticas

Fuente: (Trade Map, 2019)

La competencia en países latinoamericanos Colombia se encuentra liderando las exportaciones a Alemania seguido de Perú que exportó 1,919 toneladas teniendo un crecimiento constante en los últimos años donde se tiene una dinámica fuerte en el mercado, seguido de Brasil y Chile.

Tabla 13 Exportaciones de frutas exóticas desde américa a Alemania

Países	2014	2015	2016	2017	2018
Colombia	2381	2941	1602	2139	2452
Perú	355	700	1030	1205	1919
Brasil	283	301	193	931	1106
Chile	394	142	452	354	393
Ecuador	56	53	40	185	146
México	196	210	120	186	140
Costa Rica	65	23	21	16	24
República Dominicana	13	9	9	7	7
Argentina	4	9		2	1

Fuente: (Trade Map, 2019)

9.6.1 Competidores Colombianos.

Basándonos en las bases de datos de Trade map(Trade Map, 2019) y de estudios de Procolombia se tienen los siguientes competidores Nacionales de la posición arancelaria de frutas exóticas hacia Alemania:

Tabla 14 Competidores Colombianos

<i>Nombre de la Empresa</i>	<i>Ciudad</i>
Ambrosia de Colombia Ltda	Bogota
Asociacion De Algodoneros Del Valle Del Cauca - Asalgodon	Valle Del Cauca
El Tesoro Fruit Ltda.	Bogota

Elim Distribuciones E U	Cali
Expocaribe S.A.	Medellin
Exportabaco De Colombia S A - Exportacol S A	Cali
Frutierrez SA	Bogota

Fuente: (Trade Map, 2019)

Tabla 15 Análisis principales competidores

Ítem a evaluar	Empresa (El Proyecto)	Novacampo S.A	San Basilio Fruits	Jardin Exotics S.A.S
<i>Ubicación geográfica</i>	La Ceja – Antioquia	Km. 18, Av. Perimetral via Tunja - Paipa	Barbosa – Antioquia	Jardin Antioquia
<i>Bienes/servicios que ofrece</i>	Comercializadora Internacional de frutas frescas	Productora y comercializado ra internacional de frutas frescas	Productora y comercializado ra internacional de frutas frescas	Empresa dedicada a la post-cosecha y comercialización de frutas exóticas tropicales y aguacate hass.
<i>Rango de precios</i>	3,3 USD/Kg	3,8 USD/Kg	4,98 USD/Kg	3,92 USD/kg

<p><i>Propuesta de valor para el cliente</i></p>	<p>Ofrecer productos frescos de la mejor calidad que cumplan con las exigencias del mercado Europeo, pagando un precio justo a los productores y aportando a la sostenibilidad ambiental y social.</p>	<p>Se tiene políticas definidas de calidad, pasando por todos los procesos de producción, recolección, empaque, logística y variedad de productos. Generando así mayor confianza en los clientes a la hora de comprar</p>	<p>Producir, empacar y exportar frutas exóticas. Ofrecen producción todo el año con estándares de calidad.</p>	<p>Comercialización de frutas exóticas tropicales obtenidas con elevados estándares de calidad para el mercado.</p>
<p><i>Tipo de publicidad/promociones</i></p>	<p>Participación en ferias promocionando el producto, página</p>	<p>Página de internet, con la descripción y especificación</p>	<p>Visitas a proveedores, participación a</p>	<p>Área comercial internacional, artículos en periódicos,</p>

<i>Otros temas</i>	web, correos directos, muestras comerciales con brochure.	de cada fruta a comercializar; también presentan su vida útil y su composición nutricional	ferias, página web.	participación en ferias internacionales, página web.
				Actualmente es el segundo exportador más grande de Colombia de gulupa con exportaciones de 5,22 Millones de USD FOB

9.6.2 Competencia Indirecta.

La oportunidad de comercializar frutas exóticas en Europa es potencial y existen diversos mercados para la distribución de ellos, cubriendo la demanda para los múltiples consumidores que encontramos en el mercado.

Competencia indirecta de la gulupa dentro del grupo de pasifloras tenemos: la granadilla, pitaya, uchuva y maracuyá, este último con una fuerza muy marcada por su similitud en el sabor ácido siendo un poco más dulce la gulupa, su exquisitez en el consumo hace que varíen distintas formas de comercializarse.

Desde la agroindustria los jugos de fruta y producción de pulpa de fruta hace que se sustituya la obtención de fruta fresca. En consecuencia, desde Colombia se tiene las siguientes compañías con representación en las exportaciones hacia el país objetivo.

- Fruinsa: Frutas industriales de Santander, con variedad de pulpa de frutas ingreso al mercado europeo ofreciendo fresa, guayaba, mango, mora, piña y maracuyá. Pulpas congeladas sin conservantes, sin colorantes, presentación de tambor de 200 kilos, 1 y 2 kilos.
- C.I Agrofrut S.A: con su marca líder Canoa exporta Alemania pulpas de fruta exóticas y tropicales congeladas y pasteurizadas 100% natural, presentación de garrafa 32 y 64 oz, y empaques de 14 y 16oz.
- Fruexcol LTDA: A través de la marca Turumba comercializa internacionalmente pulpa de fruta de maracuyá, mora, piña y lulo. Presentación de 7, 16 y 32 oz.

Sin embargo, existen productos colombianos sustitutos indirectamente como: frutas liofilizadas o frutas deshidratadas, zumos de fruta envasados y por último confituras y compotas.

Las ventajas que ostentan los productos antes mencionados principalmente es el tiempo, recurso cada vez más valorado, los consumidores buscan formas más rápidas de disfrutar de los

alimentos, adicionalmente elimina el desperdicio por la manipulación y conserva su valor nutricional por ser un producto refrigerado.

9.7 Estrategia de Mercado

Se definen las estrategias de marketing para desarrollar en el proyecto y hacer conocer nuestro producto en el mercado.

9.7.1 Precio.

De acuerdo con los históricos y estudios realizados se define la estrategia de precio de introducción al mercado de la fruta gulupa de la comercializadora en el cual se ofrece un producto de alta calidad, orgánico y con estándares internacionales que es cosechado directamente por manos de colombianos campesinos de las montañas de oriente antioqueño.

El precio del primer año del producto se definió así:

Fruto gulupa (maracuyá morado) (*Passiflora edulis* var. *edulis*): 3.3 USD/Kg. FOB

Este sería proyectado con base en la variación de los datos históricos para el proyecto.

9.7.2 Plaza.

En general los canales de distribución para acceder al mercado son múltiples, sin embargo, el cliente de la comercializadora es un importador directo que tiene integrado un canal de distribución establecido en supermercados.

Tabla 16 Importadores directos

Nombre de la empresa	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad	Sitio web
FruitMasters Deutschland	9	10 – 19	Alemania	Münster	http://www.m-f-l.com
REWE Spedition und Logistik GmbH	14	250-499	Alemania	Koblenz	http://www.fruchthof-gleichmann.de
TROFI - Tropenfruchtimport GmbH	16	-	Alemania	Hamburg	http://www.trofi.de

Fuente: (Trade Map, 2019)

9.7.3 Producto.

La fruta que se exporta debe cumplir con requerimientos de ley y fitosanitarios para el importador, además debe cumplir con exigencias de presentación para llegar al usuario final.

La fruta debe llegar seleccionada, lavada, encerada y empacada en caja de 2 kg, para ubicar seguidamente en las góndolas de los supermercados

9.7.4 Promoción .

La comercializadora realizará su estrategia de promoción dirigiéndose en primer lugar a los importadores y al consumidor final quienes debemos persuadir para que en sus decisiones de compra sean elegidos nuestro producto.

Importadores: En primer lugar, se encuentran las bases de datos que provee Proexport, Cámara de Comercio, Ministerio de Agricultura entre otras con datos históricos de los mayores importadores de fruta hacia el país de interés, a ellos se impactaran por medio de correos

eléctricos, página Web y redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, compartiendo por estos medios invitaciones a ferias con muestras comerciales, ruedas de negocio, revistas y programas televisivos con temas importantes sobre el producto a comercializar.

“De acuerdo con Onesecond.Designly.com, un segundo después de las once de la mañana en Internet habrá generado más de 300,000 mensajes de Twitter, más de 4 millones de búsquedas en Google, cerca de 8 millones de videos vistos en YouTube y más de 12 millones de seguidores en Facebook” (“Hortalizas -,” n.d.)

Ciente final: Es un mercado exigente donde el consumidor elige estar informado sobre el producto a comprar, la estrategia de promoción es utilizar nuestro empaque, potencializando la información relevante por medio de un código QR a fin de redirigir vía teléfono inteligente información de: producción, manejo y almacenamiento, impacto positivo a la comunidad y medio ambiente, país de origen y hasta recetas para la preparación con este fruto. Además, permite tener opciones de visitar las redes sociales, página Web o correo electrónico.

9.7.5 Mix Market

De acuerdo con lo estimado de promoción para el primer año de funcionamiento de la comercializadora se tiene un costo de \$27,500,000 para posicionar la fruta en mercados internacionales.

Estrategia de Marketing	Descripción del Gasto	Detalle	Valor
Community Manager	Creación y forma de contenido en plataformas virtuales		\$ 1.500.000
Asistencia a ferias internacionales	Fruit Logistica: feria internacional de mercado de los productos frescos, oportunidad representativa para negociar la exportación de fruta. 7 días, Berlin	Correspondiente a viajar 2 personas con todos los gastos pagos en representación de la comercializadora * No se ha incluido la ayuda que brinda Procolombia	\$ 17.00.000
Ferias Nacionales	Ferias nacionales: * <u>Alimentec</u> : Feria internacional de alimentación. 4 días, Bogota * <u>Agrofuturo</u> : Plataforma de negocios para el sector agricultor. 3 días, Medellín * <u>Macrorrueda procolombia</u> : Feria internacional. 3 días, Medellín * <u>Expoalimentos</u> : Negocio entre proveedores y compradores nacionales e internacionales. 2 días, Bogotá	Asistencia de 2 personas a ferias locales	\$ 4.000.000
Producto	Entrega de muestras comerciales en asistencia a ferias y eventos		\$ 5.000.000
Total Mix Marketing			\$ 27.500 000

Elaboración propia.

9.8 Plan de Ventas

El tamaño del mercado objetivo y como se muestra hay demanda insatisfecha, sin embargo, el plan de ventas se define de acuerdo a la capacidad que se tiene en la oferta de producto de los proveedores y de las áreas cultivadas para el proyecto el cuál se define en 72,000 unidades para el primer año. El crecimiento en las ventas se realiza de acuerdo con el incremento de las cantidades producidas que dependen del crecimiento del área cultivada que es de 10% anual.

El precio de venta se define como estrategia de introducción un valor de \$3.3 USD/ Kg para los años 1 y 2 con crecimientos según la variación histórica de los precios de exportación hacia Alemania.

.Tabla 17 Plan de ventas

AÑO	1	2	3	4	5
Precio de Venta					
USD/Kg	\$ 3.30	\$ 3.30	\$ 3.34	\$ 3.38	\$ 3.41
Crecimiento Precio	0%	1.2%	1.2%	1.1%	1.1%
Unidades Kg	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415.2
Crecimiento unidades	10%	10%	10%	10%	10%
Total Ventas USD	\$ 237,600	\$ 261,360	\$ 290,829	\$ 323,579	\$ 359,970

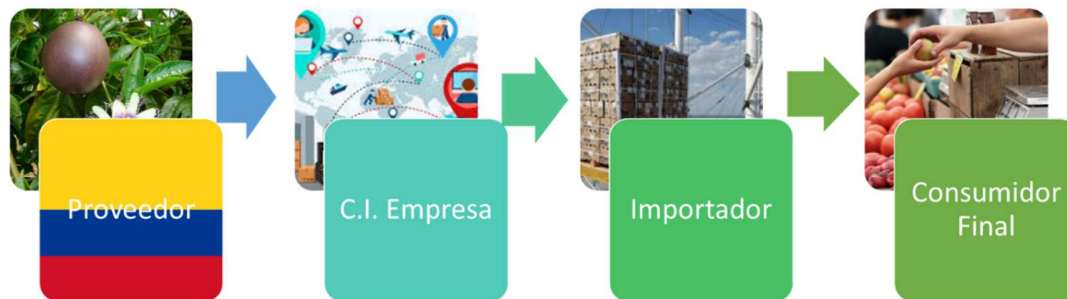
10.1 Descripción del Producto

Es una baya con forma de esfera 5.2 a 8.0 cm de longitud por 4.7 a 7.2 de diámetro, con una cáscara (pericarpio) de consistencia dura, lisa y cerosa, de unos 3.0 a 4.5 mm de espesor y con un mesocarpio esponjoso y de color blanco. El fruto en estado inmaduro es de color verde pálido y toma una coloración púrpura oscuro cuando está maduro. El peso del fruto varía entre 40 y 76 g, y presenta en su interior un promedio de 135 a 243 semillas recubiertas por un mucílago o arilo de color amarillo casi anaranjado con agradable aroma, donde se encuentran los azúcares, vitaminas y minerales. El porcentaje promedio de la pulpa (mucílago) más la semilla varía entre 34 y 61% del peso total del fruto, de los cuales el 32 al 57% corresponden a la pulpa y el resto a las semillas. El sabor del jugo es similar al del maracuyá, aunque ligeramente ácido, que lo hace más apetecido para el consumo como fruta fresca. (Nucleo Ambiental, 2015),

10.2 Proceso de Comercialización

El proceso de comercialización de la empresa del proyecto se fundamenta en la cadena de abastecimiento con tres pilares fundamentales que son: Abastecimiento, empaque y control de calidad, distribución.

Ilustración 10 Cadena de abastecimiento



10.3 Descripción del Proceso Productivo

En la empresa proyectada se enfoca en la comercialización de fruta exóticas al mercado alemán y se definen los siguientes aspectos:

10.3.1 Administración Mercadeo y Logística.

El proceso de mercadeo y logística se orienta en la consecución y análisis de la información de los clientes potenciales de Alemania en donde se puedan identificar sus requerimientos, preferencias y condiciones, así como los pedidos efectuados y procesar la información para atender las solicitudes de los clientes y satisfacer la promesa de venta con base en aspectos como:

10.3.1.1 Gestión de demanda de pedidos de producto:

Se reciben los pedidos de los clientes y se genera una orden de compra la cual genera a su vez órdenes para las áreas de la cadena. En esta fase se debe acordar con el cliente aspectos tiempo de entrega, forma de pago de los pedidos que se realizando, así como las demás

condiciones que se haya tenido en la negociación para que no se vayan a generar retrasos e incumplimientos por información errada.

10.3.1.2 Producto.

Una vez se tiene la información confirmando el pedido por parte del cliente, se genera una orden de pedido para el cliente y una orden de compra para el proveedor de la materia prima y de la fruta fresca. El proceso de compra con los proveedores de fruta se desarrolla en simultáneo con la orden de pedido por parte del cliente ya que se debe garantizar producto fresco y no generar problemas para la entrega ya que este es un producto perecedero y la fruta no se puede tener en inventario por un tiempo muy extenso ya que se puede alterar la calidad y características de esta.

10.3.1.3 Almacenamiento.

Para realizar el almacenamiento de la fruta se debe cumplir con un estándar de calidad; esto ya que el producto debe ser despachado en no más a 5 días posterior a su recepción, por esto es importante que el lugar debe contar con las condiciones de iluminación, humedad, ventilación y sanidad necesarios para no afectar las características orgánicas del fruto.

10.3.1.4 Control de Calidad.

En el proceso de control de calidad se reciben las ordenes de pedido por parte del área comercial con los requerimientos de cada pedido en el que se debe especificar cantidad, condiciones de empaque, embalaje y fecha de entrega. En este proceso se realiza la clasificación del producto

y materia prima, además se define el proceso a seguir tales como empaque, etiquetado y distribución.

10.3.1.5 Empaque.

El empaque es primordial para toda la cadena de abastecimiento de la empresa y es uno de los elementos más importantes ya que durante el desarrollo de las diferentes actividades logísticas como en el transporte y almacenamiento, el producto se ve expuesto a condiciones extremas y por consiguiente pérdida de sus características naturales tales como pérdida de volumen, variación en su densidad, cambios de color, deshidratación, golpes, fricción entre otras las cuales constituyen riesgos que comprometen la calidad del producto y por consiguiente la no aceptación por parte del cliente.

Para el empaque de la fruta se elige usar la caja de **cartón corrugado** ya este material es el que se adecúa a las necesidades para proteger el producto y el más usado en la exportación de productos hortofrutícolas. Está elaborado de láminas onduladas sencillas dobles o triples con perforaciones que permiten la ventilación y disipación del calor, respiración del producto y la circulación de aire fresco al producto. Es un material liviano y resistente gracias a al trabajo conjunto y vertical de las tres láminas de papel la cual presenta características como: durabilidad, versatilidad, resistencia, económico, reciclable entre otros.(Logihfrutic, 2019)



Ilustración 11 Caja de cartón utilizada para exportación.

Fuente: (Logihfrutic, 2019)


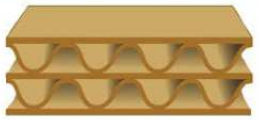
Tipo de Cartón Corrugado	Características	Imagen
Empaque de ranura simple	Tiene poca resistencia al apilado por lo que se recomienda utilizar principalmente en tubérculos.	
Empaque doble ranura	Brindar mayor resistencia al apilado por lo que se recomienda utilizar en frutas y hortalizas	 Doble Corrugado

Ilustración 12 Tipos de cartón para empaque.

Fuente: (Logihfrutic, 2019)

Adicional al empaque se debe tener en cuenta otra solución de preempaque que permite conservar el fruto, proteger de la deshidratación, aislar de posibles patógenos en el ambiente y crear condiciones que favorecen su respiración y maduración lenta y controlada. Entre estos preempaques se encuentran envolturas de película plástica (polietileno o PVC) bajo la forma de película retráctil, estirable o adherible; bolsas de papel o de película de polietileno o polipropileno microperforados; envasado en atmósfera modificada (EAM); películas y

recubrimientos comestibles. Generalmente, el tipo de preenvase se establece a partir de las especificaciones del cliente o para garantizar la calidad del producto. (Logihfrutic, 2019).

10.3.1.6 Etiquetado.

Se debe tener en cuenta la legislación de la comunidad europea como de Alemania ya que son complementarias referentes a las directivas de etiquetado, y se debe incluir información como nombre de producto con variedad, nombre del productor o exportador, país de origen, denominación de venta del producto, peso neto por empaque, condiciones especiales de conservación y El nombre o embalador o de un vendedor establecido dentro de la Comunidad.

Tabla 18 Descripción del proceso productivo

Número	Actividad	Proceso
1	Transporte y recolección de la fruta desde el proveedor a la planta.	Transporte
2	Recepción y pesaje de la fruta con su respectiva trazabilidad.	Operación
3	Selección de la fruta de acuerdo a las características mínimas requeridas para su comercialización.	Operación e inspección
4	Clasificación de acuerdo al estado de madurez que presente el fruto, colores y tamaños.	Operación e inspección
5	Limpieza y desinfección.	Operación
6	Secado.	Operación

7	Empaque en bolsas plásticas EAM y caja de cartón por 2 Kg.	Operación
8	Etiquetado.	Operación
9	Se arman organizan las cajas en estibas para su paletizado.	Operación
10	Transporte al almacén de producto terminado	Transporte
11	Almacenamiento	Almacenamiento

Fuente: Elaboración propia

10.4 Maquinaria Requerida

Para el proceso productivo se requieren los siguientes equipos

Tabla 19 Maquinaria Requerida

Actividad	Equipo Necesario	Características	Tamaño Físico	Cantidad
Recepción y pesaje de la fruta con su respectiva trazabilidad.	Báscula de plataforma	1,5 Toneladas	1,5 x 2 m	1
Recepción y pesaje de la fruta con su respectiva trazabilidad.	Báscula de plataforma	0,5 Toneladas	0,45 x 0,6 m	1

Empaque en bolsas plásticas EAM y caja de cartón por 2 Kg.	Báscula de Mesa	15 Kg	0,35 x 0,33	2
Clasificación de acuerdo al estado de madurez que presente el fruto, colores y tamaños.	Mesa de Selección	Acero inoxidable	1.12 m x 1.12 m x 0.75 m	2
Limpieza y desinfección.	Tanque de Lavado	Capacidad de 400 Kg, Acero inoxidable.	1,5 m x 0,7 m x 0,8 m	1
Etiquetado.	Impresora Zebra Gc420t	Impresora De Etiquetas Transferencia térmica	1 x 3x 2,5m	1
Transporte al almacén de producto terminado	Estibador Manual Stanley	Acero, Capacidad 2 toneladas.	1,2 x 0,68 m	1
Almacenamiento	Montacargas Hidráulico	2 tonelada	1,2 x 2 x 2 m	1

Fuente: Elaboración propia

10.5 Mano de Obra Requerida

El proyecto enfoca gran parte de sus funciones en las actividades desarrolladas por mano de obra las cuales algunas se intervienen equipos y se determina el tiempo de cada actividad para definir la necesidad de recurso.

Tabla 20 Descripción del proceso productivo con mano de obra

Número	Proceso	Actividad	Descripción	Tiempo Estimado (Horas)	Equipo
1	Transporte	Transporte y recolección de la fruta desde el proveedor a la planta.	Se coordina recogida de fruta con tercero.	-	Tercero
2	Operación	Recepción y pesaje de la fruta con su respectiva trazabilidad.	Se recibe 3 toneladas cada tercer día.	2	Báscula de plataforma
3	Operación e inspección	Selección de la fruta de acuerdo a las características mínimas requeridas para su comercialización.	Inspección visual de frutas recibidas	2	Mesa de selección
4	Operación e inspección	Clasificación de acuerdo al estado de madurez que presente el fruto, colores y tamaños.	Selección frutas a exportar	2	Mesa de selección
5	Operación	Limpieza y desinfección.	Eliminar suciedad y reducir la carga microbiana proveniente de los procesos previos.	3	Tanque de Lavado
6	Operación	Secado.		2	

7	Operación	Empaque en bolsas plásticas EAM y caja de cartón por 2 Kg.	Llenado de las cajas y sellado	5	*Básculas de mesa. *Mesa de selección
8	Operación	Etiquetado.	Según requerimientos y cliente	2	Mesa de selección
	Operación e inspección	Preparacion pedidos	Revisión de documentación y facturas	2	Ninguno
9	Operación	Se arman organizan las cajas en estibas para su paletizado.	Embalaje	2	Estibador Manual

Fuente: (Proyecto Merlin, 2010), Tabla Elaboración Propia

Para determinar la cantidad de recurso en mano de obra se obtiene del resultado de las horas de las actividades que se deben realizar en el proceso productivo las cuales suman 24 horas lo que significa 3 empleados de mano de obra directa que deben recibir, organizar, empaclar y etiquetar 3 toneladas de fruta por día de trabajo, esto en una jornada de 8 horas. Esta información se realiza con base en tiempos promedio predeterminados que se obtienen con empresas similares,

Si se trabaja en promedio 300 días por año y se empaclar 3 toneladas diarias, la capacidad de fruta empaclada para exportación con base en la optimización de los recursos y el trabajo con los proveedores sería de 900 toneladas anuales.

10.6 Costos de Mano de Obra Directa

El cálculo de la mano de obra del proyecto se realizó en base al valor anual del salario del costo fijo salarial de la mano de obra operativa en relación con los kilos procesados en el mismo periodo.

Salario: \$ 828,116/Mensual.

Factor prestacional: 58%

Número de operarios: 3 por año.

Tabla 21 Costo de mano de obra directa

AÑO	Valor Anual	%Variación	Unidades (Kg)	\$ / Unidad
2020	\$ 47,401,360		72,000	\$ 658.35
2021	\$ 50,652,461	6.9%	79,200	\$ 639.55
2022	\$ 54,278,748	7.2%	87,120	\$ 623.03
2023	\$ 58,327,745	7.5%	95,832	\$ 608.65
2024	\$ 62,854,048	7.8%	105,415	\$ 596.25

Fuente: Elaboración propia

Se calcula un incremento del salario de acuerdo al histórico de los últimos 10 años proyectado mediante el modelo de regresión lineal a 5 años.

10.7 Costo Estimados de Producción

Tabla 22 Costo de producción

AÑO	1	2	3	4	5
Unidades	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415
Crecimiento	6.09%	3.87%	3.95%	4.03%	4.12%
Precio Insumos					
Precio de compra Gulupa Kg	4,500	4,674	4,859	5,055	5,263
Costo Gulupa	324,000,000	370,177,001	423,276,609	484,383,388	554,758,624
Precio Caja de Cartón (Und). Impresa	1,200	1,246	1,296	1,348	1,403
Costo Cajas de Cartón	43,200,000	49,356,933	56,436,881	64,584,452	73,967,817
Bolsa de conservación	400	415	432	449	468
Costo Bolsa de Conservación	14,400,000	16,452,311	18,812,294	21,528,151	24,655,939
Etiqueta (und)	500	519	540	562	585
Costo Etiquetas	18,000,000	20,565,389	23,515,367	26,910,188	30,819,924
Estiba	40,000	41,546	43,187	44,929	46,779
Costo Estibas	9,600,000	10,968,207	12,541,529	14,352,100	16,437,293
Total Costo en COP	409,200,000	467,519,841	534,582,681	611,758,279	700,639,595

10.8 Equipos Requeridos

Equipo Necesario	Características	Tamaño Físico	Cantidad	Precio unitario	Total
Báscula de plataforma	1,5 Toneladas	1,5 x 2 m	1	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
Báscula de plataforma	0,5 Toneladas	0,45 x 0,6 m	1	\$ 520,000	\$ 520,000
Mesa de Selección	Acero inoxidable	1.12 m x 1.12 m x 0.75 m	2	\$ 550,000	\$ 1,100,000
Tanque de Lavado	Capacidad de 400 Kg, Acero inoxidable.	1,5 m x 0,7 x 0,8	1	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000
Báscula de Mesa	15 Kg	0,35 x 0,33	2	\$ 110,000	\$ 220,000
Impresora Zebra Zebra Gc420t	Impresora De Etiquetas Transferencia térmica	0,30 x 0,20	1	\$ 890,000	\$ 890,000
Estibador Manual Stanley	Acero, Capacidad 2 toneladas.	1,2 x 0,68 m	1	\$ 800,000	\$ 800,000
Montacargas Hidráulico	2 tonelada	1,2 x 2 x 2 m	1	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
				Total	\$ 9,680,000

10.9 Espacio Requerido

Luego de definir los requerimientos de equipo de y la necesidad de la mano de obra para todo el proceso productivo se debe definir el espacio necesario físicamente y las áreas que se requieren para cada uno de los procesos y actividades que se realizarán en la planta.

Para esto se definen las siguientes áreas:

- Área de recepción y pesaje de fruta.
- Área de selección y lavado.

- Área de secado y enserado.
- Área de empaque.
- Zona de almacenamiento de la fruta lista para exportación.
- Oficinas administrativas.
- Sanitarios.
- Comedor
- Zona de cargue y descargue

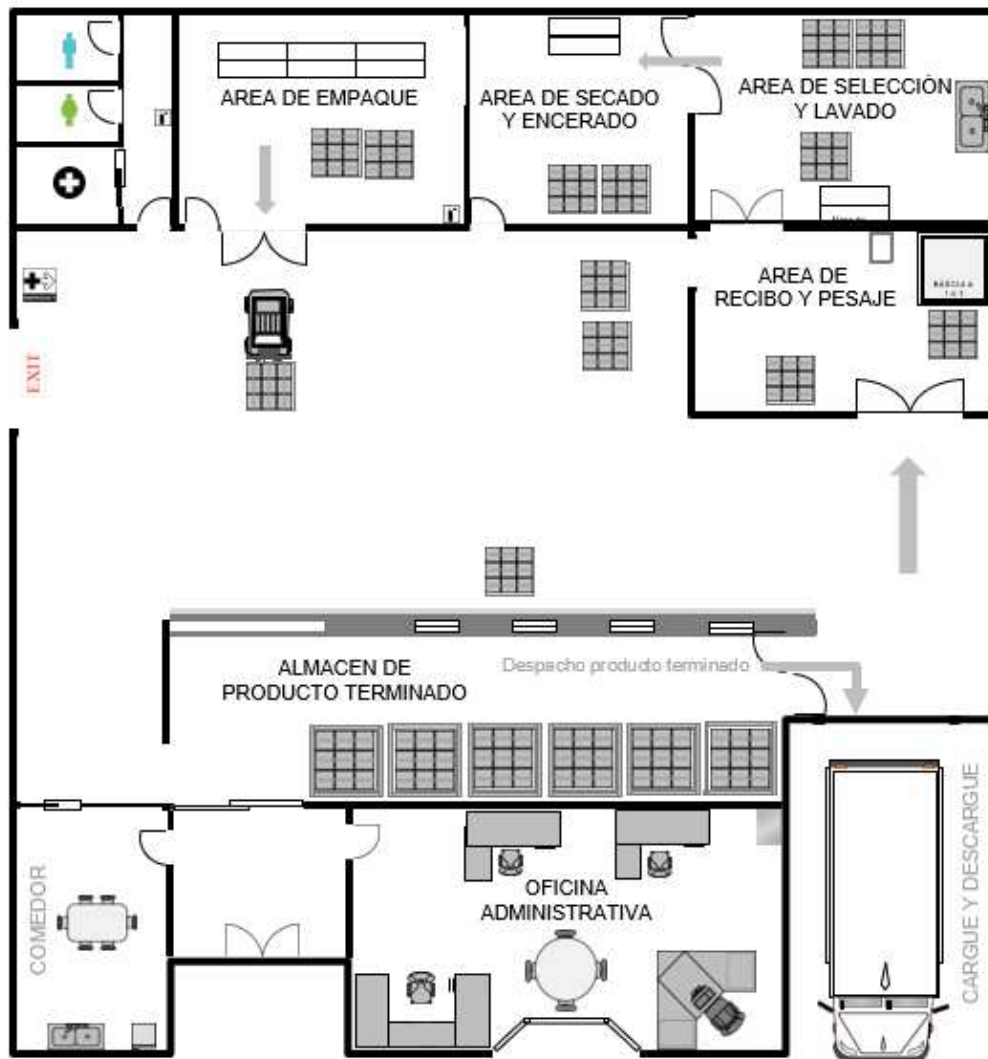


Ilustración 13 Plano de la Planta

Fuente: Elaboración propia

La ubicación de la planta se proyecta en una bodega ubicada en las afueras de Rionegro (Antioquia), cerca al aeropuerto JMC y a la autopista Medellín – Bogotá. Esta ubicación le permite al proyecto estar más cercano a las vías en las cuales se va a recibir el producto por los proveedores y ser posteriormente despachado, adicional la cercanía al aeropuerto que, aunque la

exportación de la fruta se realiza por medio marítimo, se puede aprovechar para los despachos de muestras comerciales y llegada de productos importados cuando se llegue a necesitar.

10.10 Abastecimiento

Los requerimientos de la fruta se realizan de acuerdo con los pronósticos y los pedidos que el área comercial solicite. Este abastecimiento es vital para el proceso debido a que la calidad de la fruta es determinante para su comercialización en el país destino ya que se tiene altos estándares de sanidad para poder ingresar al mercado.

10.11 Elección de Proveedores

Se debe ser muy cuidadoso con la elección de los proveedores y que cumplan los factores tales como:

- Deben contar con un sistema de producción organizado y estandarizado.
- Capacidad de producir la calidad establecida en las cantidades requeridas.
- Los cultivos deben tener las licencias fitosanitarias requeridas para la producción de la fruta.

12.1.2. Proveedores

Para abastecer el suministro necesario para cubrir el plan de ventas se tienen los siguientes proveedores:

- Finca La Gabriela.

- Green Organics
- Fruta Lupa

Tabla 23 Proveedores

Proveedor	Total Ha Cultivada	Hectáreas destinadas a el proyecto	Rendimiento aprox / Ha (Ton)	Hectárea adicional posible al proyecto	Total toneladas
Finca la Gabriela	5	1	18	1	18
Green Organics	10	2	22	2	44
Fruta Lupa	7	1	18	0	18
TOTAL					80

Fuente: Elaboración propia

Los proveedores mencionados cuentan con experiencia en el sector productivo frutícola para exportación, adicional tienen un estándar en cuanto a la calidad del fruto de acuerdo con los requerimientos del proyecto y del mercado alemán. Es importante resaltar que en caso de necesitarse se cuenta con posibilidad de aumentar la cantidad de hectáreas sembradas para atender la demanda del proyecto.

11 Análisis Organizacional

11.1 Misión

Empresa dedicada a la comercialización de fruta exótica tropical, cumpliendo con estándares de calidad nacional e internacional a través de una logística eficiente para satisfacer las exigencias del mercado alemán.

11.2 Visión

Para el 2025 la empresa será referencia como comercializadora por ampliar su mercado al continente europeo respaldado en la calidad, sabor y valor nutricional de la fruta fresca exportada.

11.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional está compuesta por los siguientes niveles:

Nivel estratégico: Conformado por los directores de la empresa, quienes se encargan del pensamiento sistémico para el funcionamiento de la operación al interior de la empresa. En la actualidad la empresa es pequeña por lo tanto el nivel estratégico se encarga de seleccionar el personal.

Nivel táctico: Se encargan de direccionar de la mejor manera las estrategias elegidas para garantizar la calidad de los procesos internos. Cuentan con voz para tomar decisiones en la mesa directiva.

Nivel técnico: Asegura el cumplimiento de las metas y objetivos bajo la directriz de mejoramiento continuo.

Nivel Operativo: Principales actores en la ejecución de las actividades de forma oportuna y eficiente. Son el pilar de la empresa.

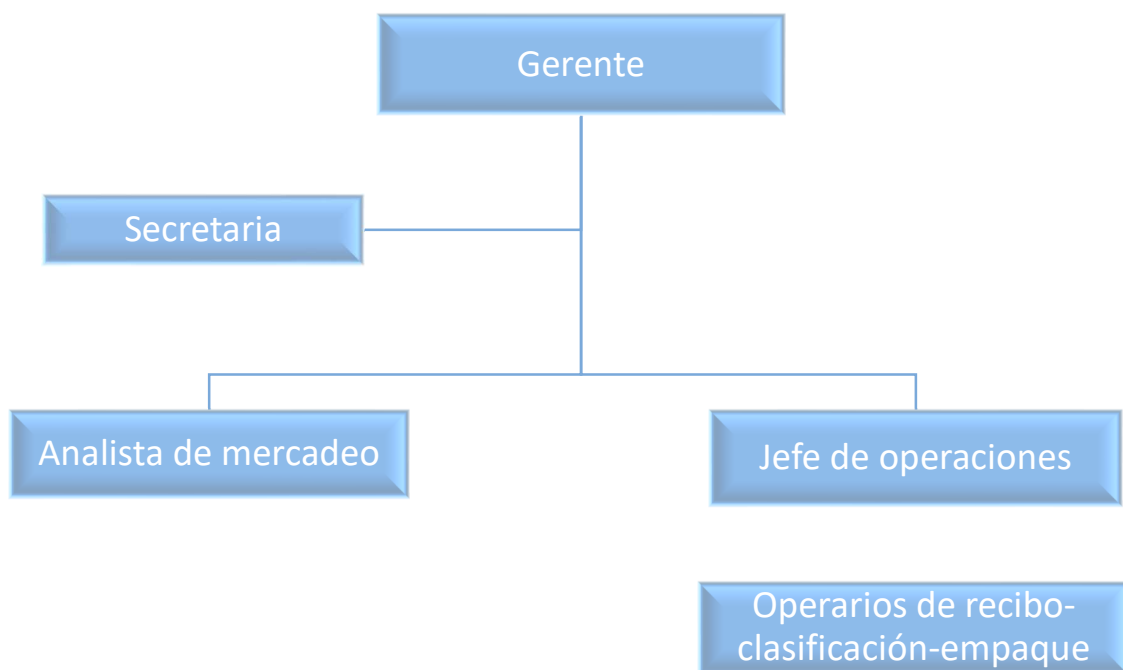


Ilustración 14 Organigrama

11.4 Análisis DOFA

Se realiza la estructura de matriz DOFA en la siguiente tabla.

Tabla 24 Matriz DOFA

INTERNO	
FORTALEZA	COMO SOSTENERLAS
Estricto control de calidad para cumplir con las exigencias de comercialización con la UE	Mediante transferencia de conocimientos con los proveedores manteniendo un estándar de calidad superior desde el proceso de cosecha hasta el despacho de mercancía
Manejo de aplicaciones al cultivo ecológicas y amigables con el medio ambiente	Control periódico a productores para el manejo de productos utilizados en el cultivo, además de estar atentos a notificaciones fitosanitarias en caso de modificaciones con los productos aplicar.
La variedad de gulupa cosechada en Colombia es de origen nativo, mientras en otros países son trabajadas o mejoradas en laboratorio	
DEBILIDADES	COMO SUPERARLAS
Dependencia de un solo producto	Posibilidad de ampliar el catálogo de productos para la transformación de la misma y ofrecer nuevo producto o comercializar otras frutas exóticas apetecidas en el mercado
Empresa pequeña que inicialmente cuenta con proveedores solo de la zona	Investigar con asohofrucol y procolombia para identificar en que zona podemos llegar y atraer nuevos productores de esta forma tener una producción masiva para atender la demanda del mercado
Nuevos en el mercado alemán	Mantener relación estrecha con el intermediario para cerrar brechas del mercado que se puedan presentar. Adicionalmente participar de ferias internacionales para crear relaciones comerciales con nuevos mediadores que nos ayuden a llegar a nuevas plazas.

En la etapa inicial no se cuenta con un alto volumen de fruta para cumplir con pedidos numerosos

EXTERNO

OPORTUNIDAD	COMO SE APROBECHAN
Crecimiento de las exportaciones al país destino	Aumento de capacidad de producción
Tendencia creciente en el consumo de frutas frescas y con aporte a la buena salud	Mediante una publicidad que exponga beneficios y propiedades de consumo de frutas frescas con valor nutritivo
Generar confiabilidad para abrir mercado en otros países europeos	Garantizando un buen producto y cumplimiento de los pedidos
El producto ingresa al país destino con cero aranceles, gracias al TLC	Conocer todos los beneficios del acuerdo bilateral de los países
Producto de calidad superior con sabor y alto valor nutritivo	Realizar pruebas periódicas de laboratorio para verificar la calidad de la fruta y evidenciar que se encuentre dentro de los límites permitidos del estándar de calidad

Producción durante 12 meses del año

AMENAZA	COMO SE COMBATEN
Incremento de consumo de productos sustitutos	Garantizando la oferta del producto en los mercados existentes y aprovechando la tendencia de consumo en el mercado alemán
Incremento en costos de transporte e insumos	Aumentando el volumen de exportaciones de manera que el flete sobre la venta sea menor
Cambio de gustos de los consumidores	Buscar proveedores o insumos sustitutos que cumplan con las exigencias internacionales y que permitan sostener la viabilidad del proyecto
Riesgo político/social en el país origen	Estar atentos al ambiente político y social para tomar las medidas necesarias de cara al cumplimiento de los despachos
Monopolio de mayorista en el mercado alemán	Buscar alternativas para llegar a clientes principales y asegurar la participación de este mercado

Producto perecedero	Las propiedades del empaque ayudan que la fruta se mantenga en una condición óptima y fresca para el consumo
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el análisis se puede concluir que la empresa tiene grandes fortalezas que apalancan al éxito de la comercialización, adicionalmente iniciar una compañía conlleva dificultades que se van fortaleciendo el en tiempo con la experiencia adquirida, esto permite augurar un muy buen desarrollo de la empresa dentro de este nuevo mercado.

En cuanto a las oportunidades las concebimos como opciones para trabajarlas y potencializarlas, sacar provecho de estas situaciones para cubrir un mercado exigente y competitivo con apetito de descubrir nuevos aromas y sabores.

Con las amenazas debemos estar alertas a los movimientos nacionales e internacionales para reducir los riesgos que alteran la operación y de esta forma no dejar de lado ningún detalle.

11.5 Descripción de Funciones del Personal

Determinar las responsabilidades de cada colaborador facilitara el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Tabla 25 Descripción de cargo: Gerente

Descripción de cargos			
Nombre del cargo	Gerente		
Área correspondiente: Gerencia	Código: 001	Versión: N° 001	Fecha:
Responde a:			
Objetivo:	Conservar la empresa en orden y con el mayor grado de eficiencia		
Funciones:			
Representar legalmente a la empresa			
Decide sobre acciones importantes que beneficien a la empresa			
Asignación de cargos y selección de personal			
Realizar las negociaciones con los proveedores del producto			
Monitoreo contante de estados financieros			
Negociar con los intermediarios para llegar el mercado objetivo			
Buscar nuevos nichos de mercado			
Creación e implementación de estrategias diferenciadoras para la empresa			
Asigna recursos para cada área de la empresa			
Planificación de la empresa a través de las áreas de comercialización, finanzas, producción y administración			
Perfil			

Estudios: Ingeniero Agrónomo	Habilidades: Liderazgo, planeación, dirección, relacionamiento interpersonal, juicio y toma de decisiones
Experiencia:	Tipo de contrato:

Tabla 26 Descripción de cargo: Analista de mercadeo

Descripción de cargos			
Nombre del cargo	Analista de Mercadeo		
Área correspondiente: Gerencia	Código: 003	Versión: N° 001	Fecha:
Responde a:	Gerente		
Objetivo:	Diseño de estrategias para la consecución de clientes		
Funciones:			
Establecer las estrategias comerciales, planificación de ventas y de marketing			
Elaboración de reportes sobre lo ejecutado con relación a inteligencia de mercados			
Apertura de nuevos mercados y consecución de intermediarios para llegar al mercado objetivo			
Control y seguimiento a las exportaciones realizadas y las planeadas			
Mantener las relaciones comerciales con los actores que intervienen en el proceso			
Perfil			

Estudios: Profesional en comercio exterior o áreas afines Inglés 100%	Habilidades: Investigación, creatividad, capacidad de negociación
Experiencia: 2 años	Tipo de contrato: Indefinido

Tabla 27 Descripción de cargo: Jefe de operaciones

Descripción de cargos			
Nombre del cargo	Jefe de operaciones		
Área correspondiente:	Código: 004	Versión: N° 001	Fecha:
Gerencia			
Responde a:	Gerente		
Objetivo:	Coordinar y controlar los recursos de la planta de producción		
Funciones:			
Garantizar el cumplimiento de los tiempos dentro de la planta			
Generar reporte sobre la operación que sean determinantes para tomar decisiones			
Reportes de tiempos, movimientos, frecuencias y procesos para optimizar recursos			
Planificación de la operación para cumplirla minimizando riesgos y desviaciones			
Pedidos de insumos de manera oportuna para cumplir la operación con los estándares de calidad			

Monitorear y verificar la calidad de producto en la cadena del proceso	
Investigar y adecuar procesos eficientes para aumentar la productividad en la planta	
Realizar órdenes de compra de materia prima	
Manejo asertivo de equipo de trabajo verificando el cumplimiento de los objetivos trazados	
Control de inventario	
Verificar que la planta y maquinaria se encuentre en perfectas condiciones de limpieza para su uso	
Perfil	
Estudios: Ingeniero Industrial, Ingeniero de Producción o afines	Habilidades: Capacidad de trabajo en equipo, relaciones interpersonales, coordinación de personas, liderazgo, comunicación
Experiencia: 3 años	Tipo de contrato: Indefinido

Tabla 28 Descripción de cargo: Secretaria

Descripción de cargos			
Nombre del cargo	Secretaria		
Área correspondiente:	Código: 002	Versión: N° 001	Fecha:
Gerencia			
Responde a:	Gerente - Jefe de Operaciones		
Objetivo:	Llevar control y registro de cada uno de los contenidos administrativos de la empresa		
Funciones:			
Brindar apoyo al área que lo requiera			
Establecer contacto telefónico o e-mail con los proveedores para definir últimos detalles de entrega o solicitud de pedidos			
Organizar las agendas correspondientes para el cumplimiento de las obligaciones			
Organizar las facturas y demás documentos para el proceso contable			
Planificar, organizar, administrar las políticas de la empresa para el logro de los objetivo			
Participar activamente en la organización de eventos y reuniones para la conservación del ambiente laboral en la ejecución del trabajo			
Perfil			
Estudios:		Habilidades:	
Tecnología en secretariado, áreas administrativas		Comunicación asertiva, priorizar, planificar y organizar	

Experiencia: 2 años	Tipo de contrato: Indefinido
------------------------	---------------------------------

Tabla 29 Descripción de cargo: Operario

Descripción de cargos			
Nombre del cargo	Operarios		
Área correspondiente: Gerencia	Código: 005	Versión: N° 001	Fecha:
Responde a:	Operarios		
Objetivo:	Estar atento y disponibles para las operaciones que se presenten en el lugar de trabajo		
Funciones:			
Descargue de materia prima a las instalaciones de la empresa			
Clasificación y lavado de materia prima de acuerdo con la maduración del producto			
Empaque de materia prima de acuerdo con las exigencias del mercado objetivo			
Informar al jefe de operaciones si se presenta alguna anomalía en el proceso			
Mantener el orden y la limpieza de la planta			
Verificar que el producto final este en las condiciones óptimas y adecuadas para su despacho			
Perfil			
Estudios: Bachiller	Habilidades: Seguimiento de instrucciones, atenta		

	escucha, relaciones interpersonales, ordenado
Experiencia: 6 meses	Tipo de contrato: Indefinido

11.6 Supuestos de Gastos de Administración

Nómina administrativa: Se definió la contratación del personal con la siguiente asignación salarial.

Tabla 30 Asignación salarial

Concepto	Detalle	Porcentaje	Operarios	Secretaria	Analista de mercado	Jefe de operaciones	Gerente
Salario	Salario mínimo (artículos del 145 al 148 del CST)		828,116	1,200,000	1,800,000	2,000,000	2,500,000
	Auxilio de transporte (Ley 1 de 1963)		97,032	97,032			
Seguridad Social	Salud (artículo 204 de la Ley 100 de 1993)	8.50%	70,390	102,000	153,000	170,000	212,500
	Pensión (Libro I de la Ley 100 de 1993)	12.00%	99,374	144,000	216,000	240,000	300,000
	ARL (nivel I) (Decreto 1295 de 1994)	0.52%	4,306	6,240	9,360	10,400	13,000
Parafiscales (Decreto 923 de 2017)	Sena	2.00%	16,562	24,000	36,000	40,000	50,000
	ICBF	3.00%	24,843	36,000	54,000	60,000	75,000
	Caja de Compensación	4.00%	33,125	48,000	72,000	80,000	100,000
	Prima (artículos del 306 al 308 del CST)	8.33%	77,065	99,960	149,940	166,600	208,250
Prestaciones Sociales	Cesantías (artículos del 249 al 258 del CST)	8.33%	77,065	108,043	149,940	166,600	208,250
	Intereses a las cesantías (Ley 52 de 1975)	12.00%	9,248	12,965	17,993	19,992	24,990
	Vacaciones (artículos del 186 al 192 del CST)	4.17%	34,499	49,992	74,988	83,320	104,150
	Dotación (artículo 230 del CST)*	5.00%	41,406	60,000			
TOTAL MES			1,413,031	1,988,232	2,733,221	3,036,912	3,796,140

11.7 Otros Gastos

Otros gastos que considerar son:

Tabla 31 Otros gastos administrativos

Descripción	Cantidad	Costo mensual	Costo total por año
Arrendamiento	12	\$ 6,000,000	\$ 72,000,000
Servicios públicos (Energía, Agua, teléfono fijo)	12	\$ 550,000	\$ 6,600,000
Papelería	12	\$ 90,000	\$ 1,080,000
Plan de celulares	12	\$ 300,000	\$ 3,600,000
Seguros	12	\$ 1,250,000	\$ 15,000,000
Alarma	12	\$ 60,000	\$ 720,000
Total		\$ 8,250,000	\$ 99,000,000

Tabla 32 Requerimientos de muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Estación de trabajo colaborativo	4	\$ 600,000	\$ 2,400,000
sillas ergonómicas	4	\$ 200,000	\$ 800,000
Equipos de computo	4	\$ 1,300,000	\$ 5,200,000
Teléfono	2	\$ 160,000	\$ 320,000
sillas auxiliares	10	\$ 100,000	\$ 1,000,000
Estación de cocineta			\$ 1,600,000
(microondas, nevera, comedor)	1	\$ 1,600,000	
Mesa de reuniones	1	\$ 600,000	\$ 600,000
Total			\$ 11,920,000

12 Análisis Legal

Para operar el proyecto en el mercado es necesario cumplir con los requisitos legales, tributarios y demás para definir que estructura organizacional va a ejecutar la operación planteada.

12.1 Tipo de Sociedad

La principal acción del proyecto es la exportación de frutas exóticas a Alemania, la empresa funcionará como una comercializadora internacional. C.I., y su razón social será una sociedad de responsabilidad limitada y será inscrita en la cámara de comercio del oriente antioqueño.

12.2 Clasificación Empresarial

La planta de personal no supera los 10 trabajadores y sus activos no superan 501 SMMLV, por lo cual la empresa se clasifica como microempresa, adicional la actividad principal es la compra y venta de productos, esta se clasifica como comercial. Por otra parte, como el producto comercializado tiene un destino ubicado en el exterior, es considerada como comercializadora Internacional.

12.2.1 Comercializadoras Internacionales C.I.

Las empresas C.I son creadas mediante la “Ley 67 del 28 de diciembre de 1979, conocido como un instrumento de apoyo a las exportaciones, es un beneficio tributario otorgado por el Gobierno Nacional a través de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), (Cámara de Comercio de Oriente Antioqueño, 2015). es por ello por lo que constituirse como una sociedad de comercialización internacional ofrece la oportunidad de recibir múltiples

beneficios económicos, tributarios y cambiarios que permiten fortalecer la organización, siendo esta la finalidad del proyecto planteado.

La importancia que tiene la comercializadora internacional se debe a que brindan la oportunidad de agrupar a varios proveedores de un mismo sector, impulsando de esta manera las exportaciones y a su vez se convierten en un puente efectivo para que las pequeñas empresas puedan entrar a otros mercados y ser competitivos.

12.2.1.1 Beneficios de una sociedad de comercialización internacional C.I.

- Comprar o adquirir bienes en el mercado nacional exentos del pago de IVA en los términos previstos en los artículos 479 y 481 del Estatuto Tributario.
- Beneficiarse junto con su proveedor de las líneas de crédito de Bancoldex.
- Acceder directa o indirectamente a los sistemas especiales de importación-exportación.
- Obtener la exención del IVA y del impuesto de retención en la fuente por la compra de mercancías destinadas a la exportación.

12.2.1.2 Garantía

Las Sociedades de Comercialización Internacional deberán constituir y entregar a la autoridad aduanera, dentro de los quince (15) días siguientes a la autorización como comercializadora una garantía bancaria, la cual será vigilada por la Superintendencia Financiera. Con esta garantía se asegura el pago de los impuestos, gravámenes y sanciones a que haya lugar por el incumplimiento de las obligaciones y responsabilidades. El monto de la garantía será determinado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales y no podrá ser superior al dos por ciento (2%) del valor FOB (puesto en puerto) de las importaciones y exportaciones

realizadas durante los doce (12) meses anteriores a la presentación de la solicitud de autorización. Cuando no se hubiese realizado operaciones de importación y exportación, su monto será del dos por ciento (2%) de la proyección de exportaciones que la C.I. pudiera haber hecho más adelante, sin que en ningún caso sea inferior a nueve mil (9.000) Unidades de Valor Tributario - UVT.

12.2.1.3 Patrimonio líquido mínimo requerido

La sociedad deberá acreditar que, a 31 de diciembre del año anterior a la presentación de la solicitud de autorización, posee un patrimonio líquido cuyo valor sea igual o superior a cuatro mil quinientas unidades de valor tributario (4.500 UVT).

13 Análisis Financiero

Con el análisis se determinará la viabilidad del proyecto en el cual se refleja la relación entre gastos y costos que genera el proyecto durante el desarrollo de su actividad y además de los ingresos proyectados durante su operación.

13.1 Inversión Inicial

Según la reglamentación del estatuto aduanero colombiano para la creación de Comercializadoras Internacionales (C.I) constituida en el mismo año en que presenten la solicitud de autorización, deben acreditar patrimonio líquido 4500 Unidades de Valor Tributario (UVT), equivalente a \$ 35,607 2020, de acuerdo con la resolución 009 del 28 de enero del 2013 correspondiente a \$ 160,231,500 aproximadamente.

Acorde con el estatuto y con el fin de cumplir dicho requisito cada uno de los socios 3 en total deberá aportar \$ \$ 53,410,500 para un monto de \$ 160,231,500

13.1.1 Activos Fijos

Para la constitución se deben tener en cuenta los activos fijos que son bienes de naturaleza permanente que se requieren para el funcionamiento del proyecto,

Tabla 33 Activos Fijos

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Costo total
Estación de trabajo colaborativo	4	\$ 600,000	\$ 2,400,000
Sillas ergonómicas	4	\$ 200,000	\$ 800,000
Equipos de computo	4	\$ 1,300,000	\$ 5,200,000
Teléfono	2	\$ 160,000	\$ 320,000
Software Ziur	1	\$ 15,230,600	\$ 15,230,600

sillas auxiliares	10	\$ 100,000	\$ 1,000,000
Estación de cocineta (microondas, nevera, comedor)	1	\$ 1,600,000	\$ 1,600,000
Mesa de reuniones	1	\$ 600,000	\$ 600,000
Maquinaria y equipo	1	\$ 9,680,000	\$ 9,680,000
Total			\$ 36,830,600

13.1.2 Inversión en Maquinaria y Equipo

Se deberá realizar una inversión en maquinaria y equipo para el proceso productivo de la empresa las cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 34 Maquinaria y equipo requerida

Equipo Necesario	Cantidad	Precio unitario	Total
Báscula de plataforma	1	\$ 1,800,000	\$ 1,800,000
Báscula de plataforma	1	\$ 520,000	\$ 520,000
Mesa de Selección	2	\$ 550,000	\$ 1,100,000
Tanque de Lavado	1	\$ 1,350,000	\$ 1,350,000
Báscula de Mesa	2	\$ 110,000	\$ 220,000
Impresora Zebra Gc420t	1	\$ 890,000	\$ 890,000
Estibador Manual Stanley	1	\$ 800,000	\$ 800,000
Montacargas Hidráulico	1	\$ 3,000,000	\$ 3,000,000
		Total	\$ 9,680,000

13.2 Proyección de Ventas

Las proyecciones de ventas serán estimadas a partir del crecimiento estimado definido en el análisis de mercados.

13.2.1 Precio de Venta

El precio de venta fue definido a partir de los históricos del mercado y de los costos de los insumos.

Para proyectar las cantidades de venta del primer año se tiene en cuenta la capacidad de los proveedores para suministrar fruta y la demanda insatisfecha del mercado objetivo. A partir del segundo año el crecimiento de las ventas está dado por el crecimiento en la producción de los proveedores y las estrategias que se tienen para captar la demanda insatisfecha del mercado.

Tabla 35 Proyección de ingresos anuales

AÑO	1	2	3	4	5
TRM - Proyectada	\$ 3,311	\$ 3,415	\$ 3,518	\$ 3,621	\$ 3,724
Precio de Venta USD/Kg	\$ 3	\$ 3	\$ 3.34	\$ 3.38	\$ 3.41
Crecimiento Precio	0%	1.2%	1.2%	1.1%	1.1%
Unidades	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415
Crecimiento unidades	10%	10%	10%	10%	10%
Total Ventas en USD	\$ 237,600	\$ 261,360	\$ 290,829	\$ 323,579	\$ 359,970
Total Ventas COP	\$ 786,788,640	\$ 892,439,856	\$ 1,023,079,282	\$ 1,171,678,986	\$ 1,340,600,307

En la tabla 36 se puede observar la dinámica de los ingresos y el comportamiento de las unidades a vender con el precio de venta y la TRM proyectada. Para el primer año se estima ingresos \$786,788,640.

13.3 Supuesto de Costos

Los costos del proyecto se dividen en costos fijos y costos variables de la siguiente manera:

13.3.1 Costos Variables

- **Materia prima:** Son los insumos requeridos para la elaboración del producto terminado y varía según la cantidad producida.

13.3.2 Costos Fijos

- **Mano de obra directa:** Se compone por las personas operativas que intervienen directamente con el proceso productivo

En la siguiente tabla se observa el detalle de los otros costos directos variables unitarios y consolidados proyectados el cuál se incrementan anualmente de acuerdo con la inflación.

Tabla 36 Otros costos directos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses	12	12	12	12	12
Unidades Gulupa/Kg	72,000	79,200	87,120	95,832	105,415
Inflación	3.7%	4.84%	4.99%	5.14%	5.29%
Transporte acopio cultivos a planta (\$/kg)	\$ 167	\$ 175	\$ 184	\$ 193	\$ 204
Transporte planta a puerto (\$/kg)	\$ 344	\$ 361	\$ 361	\$ 362	\$ 362
Total Transporte	36,792,000	42,430,276	47,480,102	53,184,063	59,636,110

Certificado Origen (c/u)	10,000	10,484	10,499	10,514	10,529
Total certificado origen (1 mensual)	120,000	125,809	125,990	126,172	126,354
Certificado Fitosanitario (c/u)	31,600	33,130	33,177	33,225	33,273
Total certificado Fitosanitario (1 mensual)	379,200	397,556	398,130	398,704	399,277
Total Otros Costos	37,291,200	42,953,640	48,004,222	53,708,938	60,161,741

Para poder determinar el costo unitario se tienen en cuenta la materia prima, la mano de obra directa y los otros costos directos como lo indica en la siguiente tabla consolidados y proyectados.

Tabla 37 Costo unitario

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Costo	411,000,000	469,576,380	536,934,218	614,449,298	703,721,588
Materia Prima					
Mano de obra directa	50,868,516	54,357,418	58,248,948	62,594,107	67,451,486
Otros costos directos	37,291,200	42,953,640	48,004,222	53,708,938	60,161,741
Total Costo directo	499,159,716	566,887,439	643,187,388	730,752,343	831,334,815
Costo unitario	\$ 6,933	\$ 7,158	\$ 7,383	\$ 7,625	\$ 7,886

En la siguiente gráfica se representa la participación del costo variable donde se evidencia la participación del 82% de la materia prima en el total seguido por la mano de obra directa con el 10%.

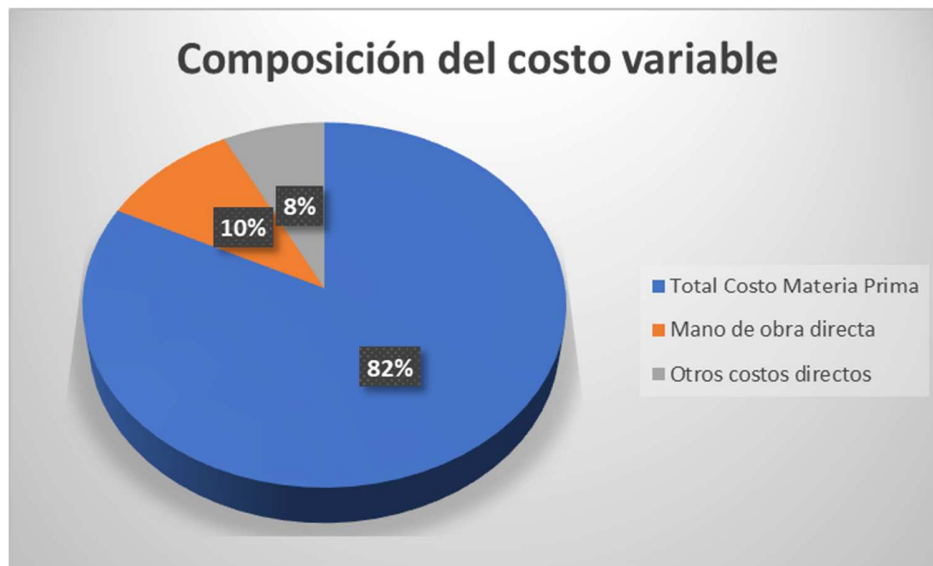


Ilustración 15 Composición del costo variable

13.4 Gastos Operacionales

En los gastos operacionales se tienen contemplados ítems de gastos administrativos, publicidad, servicios públicos, etc. Los cuales son de vital importancia para el funcionamiento de la operación.

Tabla 38 Gastos operacionales

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Meses	12	12	12	12	12
IPC	3.70%	4.84%	4.99%	5.14%	5.29%
Variación de salarios	6.00%	6.86%	7.16%	7.46%	7.76%
Arrendamiento año	72,000,000	75,485,280	79,253,505	83,329,777	87,741,811
Total servicios públicos	6,600,000	6,919,484	7,264,905	7,638,563	8,042,999
Total papelería	1,080,000	1,132,279	1,188,803	1,249,947	1,316,127
Total Plan celular	3,600,000	4,257,718	4,969,859	5,741,326	6,577,540
Publicidad	27,500,000	28,831,183	30,270,436	31,827,345	33,512,497
Total Software Office	1,311,314	1,417,636	1,533,389	1,659,554	1,797,224
Seguros	1,250,000	1,335,733	1,431,361	1,538,135	1,657,496
Total Alarma	720,000	754,853	792,535	833,298	877,418
Salarios administrativos	138,654,056	148,163,876	158,771,152	170,614,903	183,854,826
Total costos Fijos	252,715,371	234,985,906	250,471,918	267,595,293	286,552,038

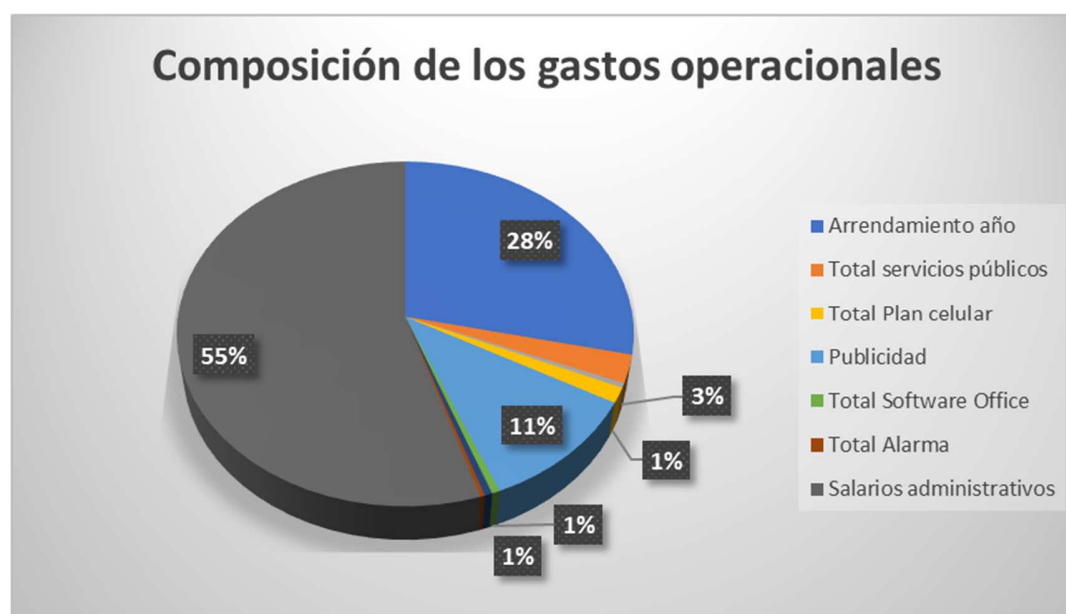


Ilustración 16 Composición gastos operacionales

En la participación de los gastos operacionales se encuentra que el ítem con mayor importancia son los salarios con 55% de la participación, seguido por los gastos de arrendamiento y la publicidad respectivamente.

13.5 Políticas Capital de Trabajo

Para el funcionamiento de la operación se establecen políticas para el capital de trabajo de la siguiente manera:

- Días de cartera: 30
- Días de inventario de materia prima: 60
- Días de pago a proveedores: 30

Esto datos son estimados de acuerdo con las condiciones y negociaciones con los proveedores y clientes y podrán variar en el tiempo.

En base a los datos anteriores se calcula el capital de trabajo requerido para el período teniendo en cuenta los costos de ventas y los gastos administrativos.

Tabla 39 Capital de trabajo para el periodo

Detalle	Valor
Cartera	\$ 65,565,720
Inventarios	\$ 12,478,993
Proveedores	\$ 6,239,496
KTNO	\$ 71,805,216
Gastos Operacionales	\$ 252,715,371
Total	\$ 324,520,587

13.6 Estados Financieros

Según las proyecciones financieras que tiene el proyecto se puede analizar un comportamiento incremental en la utilidad bruta y neta desde el primer año de operación hasta el último período.

El margen operacional para el año 1 es del 4.1% y para el año 5 llega al 16%, en cuanto al margen neto para el primer año se estima en 2.7% y para el quinto año de 10.7%.

En la siguiente tabla se presentan los valores estimados que se definieron anteriormente y se consolidan en la estructura de operación del proyecto.

Tabla 40 Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	786,788,640	892,643,184	1,023,090,711	1,171,764,337	1,340,697,423
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia prima, mano de obra	499,159,716	566,887,439	643,187,388	730,752,343	831,334,815
Depreciación	1,028,000	1,028,000	1,028,000	1,028,000	1,028,000
Otros costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	286,600,924	324,727,745	378,875,324	439,983,994	508,334,609
Gastos operacionales	252,715,371	239,467,183	255,205,525	272,605,623	291,865,573
Otros gastos	1,602,315	1,678,626	1,744,825	1,811,024	1,877,223
Utilidad Operativa	32,283,238	83,581,936	121,924,974	165,567,347	214,591,814
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Impuestos	32,283,238	83,581,936	121,924,974	165,567,347	214,591,814
Impuestos (33%)	10,653,469	27,582,039	40,235,241	54,637,225	70,815,299
Utilidad Neta Final	21,629,770	55,999,897	81,689,733	110,930,123	143,776,515

13.6.1 Balance General

Tabla 41 Balance general

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo						
Efectivo	123,400,900	22,657,770	57,027,897	82,717,733	111,958,123	144,804,515
Cuentas por cobrar	0	65,565,720	74,386,932	85,257,559	97,647,028	111,724,785
Inventario Insumos	0	12,478,993	14,172,186	16,079,685	18,268,809	20,783,370
Anticipos	0	0	0	0	0	0
Total activo corriente	123,400,900	100,702,483	145,587,015	184,054,977	227,873,959	277,312,671
Maquinaria y equipo	9,680,000	8,712,000	7,744,000	6,776,000	5,808,000	4,840,000
Muebles y enseres	6,400,000	5,760,000	5,120,000	4,480,000	3,840,000	3,200,000
Equipo de oficina	5,520,000	4,416,000	3,312,000	2,208,000	1,104,000	0
Software	15,230,600	15,230,600	15,230,600	15,230,600	15,230,600	15,230,600
Total activos fijos	36,830,600	34,118,600	31,406,600	28,694,600	25,982,600	23,270,600
ACTIVO	160,231,500	188,100,766	217,717,500	236,192,112	255,434,052	275,160,074
Pasivo						
Cuentas por pagar proveedores	0	6,239,496	7,086,093	8,039,842	9,134,404	10,391,685
Impuestos por pagar	0					
Acreedores varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	6,239,496	7,086,093	8,039,842	9,134,404	10,391,685
Patrimonio						
Capital social	160,231,500	160,231,500	160,231,500	160,231,500	160,231,500	160,231,500
Reserva legal acumulada			5,599,990	13,768,963	24,861,975	39,239,627
Utilidades de ejercicios		21,629,770	55,999,897	81,689,733	110,930,123	143,776,515
PATRIMONIO	160,231,500	181,861,270	210,631,407	228,152,270	246,299,647	264,768,388
PASIVO + PATRIMONIO	160,231,500	188,100,766	217,717,500	236,192,112	255,434,052	275,160,074

13.6.2 Flujo de Caja

Tabla 42 Flujo de caja libre

Año	0	1	2	3	4	5
Demanda		72,000	79,200	87,120	95,832	105,415
Precio Un.		\$ 10,928	\$ 11,271	\$ 11,743	\$ 12,227	\$ 12,718
Ingresos		\$786,788,640	\$892,643,184	\$1,023,090,711	\$1,171,764,337	\$1,340,697,423
Costo de Ventas		\$ 499,159,716	\$ 566,887,439	\$ 643,187,388	\$ 730,752,343	\$ 831,334,815
Utilidad Bruta		\$287,628,924	\$325,755,745	\$379,903,324	\$441,011,994	\$509,362,609
Gastos Operacionales		\$252,715,371	\$239,467,183	\$255,205,525	\$272,605,623	\$291,865,573
Garantía		\$1,602,315	\$1,678,626	\$1,744,825	\$1,811,024	\$1,877,223
Exportador						
Depreciación		\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000
U.A.I.I		\$32,283,238	\$83,581,936	\$121,924,974	\$165,567,347	\$214,591,814
Impuestos		\$ 10,653,469	\$ 27,582,039	\$ 40,235,241	\$ 54,637,225	\$ 70,815,299
UODI		\$21,629,770	\$55,999,897	\$81,689,733	\$110,930,123	\$143,776,515
Depreciación		\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000	\$1,028,000
Inversión Inicial	\$160,231,500					
Flujo Caja Libre	\$160,231,500	\$22,657,770	\$57,027,897	\$82,717,733	\$111,958,123	\$144,804,515

De acuerdo al flujo de caja libre, el proyecto muestra un comportamiento positivo desde el inicio de su operación y se mantiene en el tiempo, presentando resultados favorables en la utilidad antes de impuestos, EBITDA y utilidad operativa en los años proyectados.

13.6.3 Evaluación Financiera

Se define el costo de capital para el proyecto con las siguientes variables:

Tabla 43 Costo de capital

Estimación Costo De Capital (Wacc)	
Tasa de Impuesto	33%
Estimación Costo de la Deuda (KD)	%0
Estimación Costo de los Recursos Propios (Ke)	
Rf	1.86%
ERP	8.6%
Bu	1.22
Bl	1.22
Riesgo País (RP)	2.64%
WACC =	16%

Tabla 44 Resultado evaluación financiera

Evaluación Financiera	
VPN	\$85,411,023
TIR	32%

Se asume para el proyecto una tasa de descuento wacc del 16% de acuerdo a la tabla 44, el cual representa la mínima rentabilidad esperada del proyecto. Esta tasa tiene en cuenta la tasa libre de riesgo, valor beta del sector, tasa de impuestos entre otros. En la evaluación financiera el resultado de la VPN es positivo ya que es mayor a 0. En cuanto a la TIR el resultado es del 32% la cual está muy por encima de la wacc. Este resultado muestra que realizando una inversión de \$160,231,500 se tendrá en un lapso de 5 años una ganancia de \$85,411,023 es decir, un 63%.

13.6.4 Análisis de Sensibilidad

De acuerdo al análisis de sensibilidad se presentan las variables que generan mayor impacto en el VPN cuando se presentan variaciones críticas que influyan en los resultados del proyecto.

Tabla 45 Escenarios de sensibilidad

TRM	\$ 85,411,024	Demanda	\$ 85,411,024	Costo	\$85,411,023.75
				Variable	
\$ 2,000	-\$94,549,525	50,000	-\$ 164,214,407	\$ 5,000.0	\$ 165,783,847
\$ 2,400	-\$39,658,401	55,000	-\$ 107,481,355	\$ 5,624.1	\$ 139,830,860
\$ 2,600	-\$12,212,839	60,000	-\$ 50,748,302	\$ 6,000.0	\$ 124,199,663
\$ 2,743	\$7,461,190	65,000	\$ 5,984,750	\$ 6,933.0	\$ 85,401,619
\$ 3,000	\$42,678,284	70,000	\$ 62,717,803	\$ 7,000.0	\$ 82,615,478
\$ 3,200	\$70,123,846	72,000	\$ 85,411,024	\$ 7,500.0	\$ 61,823,386
\$ 3,311	\$85,411,024	80,000	\$ 176,183,908	\$ 8,000.0	\$ 41,031,294
\$ 3,600	\$125,014,969	90,000	\$ 289,650,013	\$ 14,681.6	-\$ 236,815,843

En los escenarios de sensibilidad se puede identificar la variación de la VPN ante diferentes situaciones de las variables y se identifica que la variable más sensible para el proyecto es la demanda ya que ante los escenarios planteados podría impactar la VPN negativamente debido a su probabilidad. Estos escenarios estiman variaciones en el año uno mientras que el resto de los años serían constantes.

Tabla 46 Puntos críticos del proyecto

Variable	Valor	Variación%
TRM Crítico	\$ 3,182	-4%
Demanda	\$ 64,493	-10%
Costo Variable	\$ 8,980	30%
Precio Venta	\$ 3.17	-4%

En la tabla anterior se puede apreciar que el proyecto ante una disminución del 4% en la TRM podría impactar el VPN negativamente a punto de ser inviable, así como el precio de venta que tendría la misma sensibilidad del 4%. El riesgo en cuanto a la variación de la demanda es sensible sin embargo el proyecto podría aceptar algunas bajas en las cantidades demandadas teniendo un VPN positivo; Adicionalmente el proyecto podría resistir incrementos hasta un 30% en el costo variable

13.7 Conclusiones Financieras

- El proyecto presenta una tasa interna de retorno del 32% la cual es atractivo para los inversionistas y es considerado viable. Adicionalmente presenta una tasa superior a el costo de capital del proyecto que es de 16%.
- El proyecto genera ingresos que cubren el costo y gastos operacionales desde el primer año y se va incrementando en cada período.
- La inversión inicial se recupera en el tercer año de iniciar la operación.
- El proyecto presenta una sensibilidad en cuanto a la disminución del precio de venta en un 4% y en las unidades de venta hasta 10%.

14.1 Identificación de Riesgos

En la identificación de riesgos se utilizaron técnicas de primera línea en el desarrollo del trabajo, fueron:

- Análisis DOFA: De acuerdo con este análisis de características internas y situaciones externas se pudo identificar posibles escenarios a tener en cuenta para la ejecución del proyecto
- Análisis de datos: Por medio de conversaciones con asesores y especialista en temas de producción y exportación se crearon hipotéticas situaciones sobre el proyecto, teniendo observación permanente de datos y cifras que pudieran afectar el desarrollo de este.

14.2 Clasificación de los Riesgos

Los riesgos identificados se clasificaron según su categoría en:

14.2.1 Riesgos Internos.

- Producto perecedero
- Demora en negociación con el importador
- Único cliente como importador
- Cliente solicita mayor cantidad de fruta que la producida
- Inconvenientes con la consecución de proveedores

14.2.2 Riesgos Externos.

- Incremento en costos de transporte e insumos
- Riesgo político/social en el país origen
- Monopolio de mayorista en el mercado alemán
- Susceptibilidad del cultivo referente a cambios climáticos
- Variación en la TRM

14.3 Evaluación de los Riesgos Identificados

Dicha evaluación se realizó mediante los siguientes pasos:

14.3.1 Impacto al Proyecto.

Para la identificación de grado de impacto de riesgo al proyecto, se realiza mediante escala cualitativa así: baja, media, alta considerando los valores de 1, 2 ,3 correspondientemente. Los riesgos de acuerdo con esta calificación se estiman de la siguiente forma:

Tabla 47 Impactos de los riesgos

EVENTO DE RIESGO	CATEGORÍA
Incremento en costos de transporte e insumos	Alta
Riesgo político/social en el país origen	Alta
Monopolio de mayorista en el mercado alemán	Media
Producto perecedero	Alta
Demora en negociación con el importador	Media
Único cliente como importador	Media

Cliente solicita mayor cantidad de fruta que la producida	Media
Susceptibilidad del cultivo referente a cambios climáticos	Media
Variación en la TRM	Alta
Inconvenientes con la consecución de proveedores	Alta

14.3.2 Posibilidad de Ocurrencia.

Por medio de escala cualitativa se define los valores correspondientes para identificar qué posibilidad existe de que los riesgos descritos puedan suceder.

La escala definida es: baja, medio, medio alto, alto, muy alto considerando los valores de 1, 2, 3, 4, 5 correspondientemente. Los riesgos de acuerdo con esta calificación se estiman de la siguiente forma:

Tabla 48 Probabilidad de riesgo

Evento de Riesgo	Categoría
Incremento en costos de transporte e insumos	Medio alto
Riesgo político/social en el país origen	Bajo
Monopolio de mayorista en el mercado alemán	Medio
Producto perecedero	Medio alto

Demora en negociación con el importador	Bajo
Único cliente como importador	Medio
Cliente solicita mayor cantidad de fruta que la producida	Medio alto
Susceptibilidad del cultivo referente a cambios climáticos	Bajo
Variación en la TRM	Alto
Inconvenientes con la consecución de proveedores	Medio

14.3.3 Valoración:

A continuación, se muestra el valor esperado de acuerdo con la calificación del impacto y la posibilidad de ocurrencia, a mayor valor se identifique el riesgo la tonalidad de color será más fuerte, esto quiere decir que son los riesgos que se deben atender con prelación.

Tabla 49 Valoración del riesgo

EVENTO DE RIESGO	IMPACTO EN EL PROYECTO	POSIBILIDAD QUE OCURRA	VALOR ESPERADO
Incremento en costos de transporte e insumos	5	3	15
Riesgo político/social en el país origen	5	1	5
Monopolio de mayorista en el mercado alemán	3	2	6
Producto perecedero	5	3	15

Demora en negociación con el importador	3	1	3
Único cliente como importador	3	2	6
Cliente solicita mayor cantidad de fruta que la producida	3	3	9
Susceptibilidad del cultivo referente a cambios climáticos	3	1	3
Variación en la TRM	5	4	20
Inconvenientes con la consecución de proveedores	5	2	10

14.3.4 Principales Riesgos Según su Valor Esperado.

De acuerdo con el anterior procedimiento son los riesgos que se deben de atender con especial atención son:

- Variación en la TRM
- Incremento en costos de transporte e insumos
- Producto perecedero

14.3.5 Planificación de la Respuesta.

A continuación, se muestra cual es la decisión tomada frente a los riesgos.

Tabla 50 Planificación de respuesta de riesgos

N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	DECISIÓN	RESPUESTA
1	Variación en la TRM	Aceptar	<p>En este riesgo tenemos dos escenarios; el primero es que si la tasa de cambio sube representará mayores ingresos al cambiar la divisa, es decir es un beneficio para la empresa; segundo si la tasa de cambio baja, al cambiar la divisa representará menos ingresos para el proyecto. Sin embargo, como se ha desarrollado en el proyecto hay poca probabilidad que baje drásticamente más bien se mantiene con variaciones poco significativas. De acuerdo con el VPN del proyecto soportaría las variaciones.</p>
2	Incremento en costos de transporte e insumos	Aceptar	<p>Tener alternativas con proveedores que cumplan con los estándares de calidad y que sean sostenibles para el proyecto.</p>
3	Producto perecedero	Evitar	<p>La forma de evitar es mediante un buen procedimiento cumpliendo los tiempos requeridos, utilizando empaques de atmosfera contralada para prolongar la vida del producto</p>

15 Conclusiones

Se determinó la prefactibilidad con base a los datos recopilados en este estudio y a cada uno de los análisis realizado y en el cual se concluye que se puede implementar el proyecto propuesto de exportación de fruta gulupa a Alemania desde Colombia ya que desde el punto de vista financiero presenta una tasa de retorno del 32% superior al costo de capital del 16% y una VPN que es mayor a cero que permite cubrir con los costos y gastos para la operación de la empresa y además genera rentabilidad de acuerdo con las exigencias de los inversionistas.

Se analizaron las preferencias de consumo y existe una tendencia por los alimentos naturales y la buena alimentación en el mercado europeo especialmente por las frutas exóticas, adicionalmente los productos de la región están bien posicionados y en especial por la fruta gulupa debido a que tiene un sabor particular por su origen nativo.

Se encuentran las exigencias que debe cumplir la fruta para comercializarse y los certificados que se deben obtener para acceder al mercado objetivo. Es muy importante garantizar la trazabilidad del producto, adicional los estándares y controles fitosanitarios ya que se necesita llegar al cliente con un producto homogéneo de la más alta calidad para su consumo y así mantener las relaciones internacionales y el prestigio de los productos nacionales

Se tiene una gran ventaja en nuestro país que permite la siembra de la fruta en todos los meses del año y se cuenta con las condiciones para producir fruta gulupa con estándares internacionales como es requerido en Alemania.

Se precisa la capacidad de producción de la gulupa con los proveedores disponibles de la zona que cumplan con los estándares de calidad y cantidad. Adicional se identifica que

actualmente en Antioquia se tiene la mayor área cultivada en el país lo que señala que hay potencial para responder al crecimiento de las exportaciones y se tiene una productividad de 18 toneladas promedio por hectárea cultivada.

Se identificaron los requerimientos para cumplir la norma de exportación donde se definen valores y registros necesarios para todo el proceso de comercialización. Se debe sacar provecho de los acuerdos comerciales que tiene Colombia en el mercado internacional y para ello se debe constituir legalmente y cumplir con la normatividad, adicionalmente para poder acceder a los beneficios se tienen en el país.

Se define el análisis técnico en el cual se determina que la localización estratégica para el proyecto es en el oriente antioqueño cerca de la autopista Medellín – Bogotá y al aeropuerto JMC. Es importante mencionar que adicional de los requerimientos técnicos definidos se requiere enlazar el recurso humano con el proceso productivo y logístico del proyecto.

En el mercado europeo se está demandando las frutas exóticas debido a la tendencia de la región de alimentarse saludablemente, sin embargo, aún se tiene demanda insatisfecha en el mercado objetivo lo que es una oportunidad para el proyecto.

16 **Recomendaciones**

Luego del resultado de los estudios realizados se recomienda para el proyecto:

Estar constantemente atento a los movimientos del mercado objetivo y al sector para poder reaccionar ante situaciones tanto externas como internas.

Se debe ampliar la cantidad de clientes que compren el producto para no depender de unos pocos ya que es muy riesgoso para el proyecto, adicional a medida que se incrementa las unidades vendidas se aumenta el margen debido a su capacidad en planta.

Existe una oportunidad de poderse expandir a otros mercados europeos debido a que se está cumpliendo con la norma para toda la zona

Es importante ampliar la cantidad de proveedores que cumplan con el estándar de calidad de la fruta para exportación y así poder satisfacer nuevos clientes y aumentar la capacidad exportable. También es posible desarrollar los pequeños productores acompañándolos hasta cumplir con el estándar requerido.

Para la conservación de la fruta y una mejor trazabilidad es importante implementar cadena de frío en el proceso de la planta para que se pueda almacenar en caso de alguna contingencia.

Se recomienda invertir en tecnificar el proceso productivo para mejorar el estándar y mejorar la productividad a mediano plazo.

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Comparativo índice per capita Colombia y Alemania	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 Importaciones de alimentos en Alemania	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Índice de inflación	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4 Importaciones Alemania 2014 – 2019 en toneladas (Categoría 081090)	60
Ilustración 5 Importaciones Alemania 2014-2018 en miles de dólares. (Categoría 081090)	61
Ilustración 6 Certificados requeridos	62
Ilustración 7 Grupo de edad de la población.....	63
Ilustración 8 Canales de distribución	65
Ilustración 9 . Principal competencia internacional de frutas exóticas	66
Ilustración 10 Cadena de abastecimiento	78
Ilustración 11 Caja de cartón utilizada para exportación.	81
Ilustración 12 Tipos de cartón para empaque.....	81
Ilustración 13 Plano de la Planta	91
Ilustración 14 Organigrama.....	95

Ilustración 15 Composición del costo variable	116
Ilustración 16 Composición gastos operacionales.....	117

Lista de tablas

Tabla 1 Estado del arte	22
Tabla 2 Clasificación arancelaria del grupo Passiflora - 081090.....	36
Tabla 3 Proveedores de Alemania frutas exóticas (P.A. 081090).....	46
Tabla 4 Exportaciones de Frutas Exóticas de Colombia. (081090)	50
Tabla 5 Cantidad a exportar anual.....	51
Tabla 6 Importaciones Alemania producto 081090	52
Tabla 7 Participación de la gulupa en las importaciones de Alemania*	53
Tabla 8 Importaciones de gulupa en Alemania	54
Tabla 9 Proyección de las Importaciones de Subpartida 081090 y Gulupa.....	55
Tabla 10 . Consumo Nacional Aparente Proyectado	56
Tabla 11 Consumo Per-Cápita Proyectado	57
Tabla 12 . Demanda Insatisfecha Proyectada.....	59
Tabla 13 Exportaciones de frutas exóticas desde américa a Alemania.....	67
Tabla 14 Competidores Colombianos	67
Tabla 15 Análisis principales competidores.....	68

Tabla 16 Importadores directos.....	73
.Tabla 17 Plan de ventas.....	76
Tabla 18 Descripción del proceso productivo.....	82
Tabla 19 Maquinaria Requerida.....	83
Tabla 20 Descripción del proceso productivo con mano de obra.....	85
Tabla 21 Costo de mano de obra directa.....	87
Tabla 22 Costo de producción.....	88
Tabla 24 Proveedores.....	93
Tabla 25 Matriz DOFA.....	96
Tabla 26 Descripción de cargo: Gerente.....	99
Tabla 27 Descripción de cargo: Analista de mercadeo.....	100
Tabla 28 Descripción de cargo: Jefe de operaciones.....	101
Tabla 29 Descripción de cargo: Secretaria.....	103
Tabla 30 Descripción de cargo: Operario.....	104
Tabla 31 Asignación salarial.....	106
Tabla 32 Otros gastos administrativos.....	107

Tabla 33 Requerimientos de muebles y enseres.....	107
Tabla 34 Activos Fijos	111
Tabla 35 Maquinaria y equipo requerida	112
Tabla 36 Proyección de ingresos anuales.....	113
Tabla 37 Otros costos directos	114
Tabla 38 Costo unitario	115
Tabla 39 Gastos operacionales	117
Tabla 40 Capital de trabajo para el periodo	118
Tabla 41 Estado de resultados	119
Tabla 42 Balance general	120
Tabla 43 Flujo de caja libre.....	121
Tabla 44 Costo de capital	122
Tabla 45 Resultado evaluación financiera.....	122
Tabla 46 Escenarios de sensibilidad.....	123
Tabla 47 Puntos críticos del proyecto	124
Tabla 48 Impactos de los riesgos	126

Tabla 49 Probabilidad de riesgo	127
Tabla 50 Valoración del riesgo	128
Tabla 51 Planificación de respuesta de riesgos	130

REFERENCIAS

Agencia Andaluza de Promoción Exterior. (2018). *Ficha País Alemania*.

Agronegocios. (2019). Colombia: La producción de gulupa aumenta un 335% en los últimos 10 años. *Agronegocios.Co*. Retrieved from <https://www.freshplaza.es/article/9124090/colombia-la-produccion-de-gulupa-aumenta-un-335-en-los-ultimos-10-anos/>

Analdex. (2018). *Exportación de Gulupa Enero – Agosto de 2018*. Bogotá.

Asohofrucol. (2019). Gulupa. Retrieved June 3, 2019, from http://www.asohofrucol.com.co/fruta_detalle.php?id=49

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Cámara de Comercio de Bogotá. Retrieved November 11, 2019, from <https://www.ccb.org.co/>

Cámara de Comercio de Oriente Antioqueño. (2015). *Comercializadoras Internacionales*.

Cámara Oficial de Comercio, Industria, S. y N. de C. (2011). Incoterms 2010. Retrieved June 3, 2019, from <https://www.cocin-cartagena.es/comercio-exterior-internacionalizacion/incoterms/>

Castilla, J. D. (2019). La exportación de gulupa superó las 8.109 toneladas y 2.013 hectáreas sembradas. *Agronegocios*. Retrieved from <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-exportacion-de-gulupa-supero-las-8109-toneladas-2881324>

DANE. (2018). Censo nacional de población 2018. In *Censo nacional de población y vivienda* (Vol. 53). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

derStandard.at. (n.d.). Retrieved November 11, 2019, from 2019 website:

<https://apps.derstandard.at/privacywall/sport/fussball/austriawien>

Dinero. (2019). Exportación de frutas colombianas en 2018. Retrieved July 31, 2019, from

Dinero website: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/exportacion-de-frutas-colombianas-en-2018/258606>

Einzelhandel. (n.d.). Handelsverband Deutschland (HDE) - Home. Retrieved October 3, 2019,

from <https://einzelhandel.de/>

Espino, I. (n.d.). *TEORIA DE LA VENTAJA ABSOLUTA Y TEORIA DE LA DIVISION DEL TRABAJO*. Retrieved from

https://www.academia.edu/18403174/TEORIA_DE_LA_VENTAJA_ABSOLUTA_Y_TEORIA_DE_LA_DIVISION_DEL_TRABAJO

Eurostat. (2019). *Importaciones Alemania*.

Facts about Germany. (2010). *Facts about Germany*. Retrieved from <https://www.tatsachenueber-deutschland.de/es>

Garcia Sordo, J. B. (2010). Marketing Internacional. Retrieved January 6, 2020, from

<https://www.buenastareas.com/materias/marketing-internacional-garcia-sordo-juan-b/0>

González, X. (2018). Producción de pasifloras. In *La República*. Retrieved from

<https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-pasifloras-este-ano-en-colombia-llegaria-a-241393-toneladas-segun-el-gremio-2795199>

Graziano, J. (2016). Alimentación: Nuevos problemas | Planeta Futuro | EL PAÍS. Retrieved July 31, 2019, from El País website:

https://elpais.com/elpais/2016/04/27/planeta_futuro/1461774353_891540.html

Hortalizas -. (n.d.). Retrieved November 11, 2019, from <https://www.hortalizas.com/>

Infobae. (2019). Tecnologías que transformarán el agro en los próximos años. *Contexto Ganadero*, 6. Retrieved from <https://www.contextoganadero.com/agricultura/tecnologias-que-transformaran-el-agro-en-los-proximos-anos>

Krugman, P., & Comas, A. (1997). *Desarrollo, Geografía y Teoría Económica*. Retrieved from <http://www.antonibosch.com/libro/desarrollo-geografia-y-teoria-economica>

Legiscomex. (2013). *El sector minorista en Alemania*.

Logihfrutic. (2019). Empaques y Embalajes. Retrieved November 23, 2019, from Empaques y Embalajes website: <http://logihfrutic.unibague.edu.co/logistica-y-comercio/empaques-y-embalajes>

Mincetur. (2019a). Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) Alemania. Retrieved November 11, 2019, from 2019 website: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/07_01.html

Mincetur. (2019b). Tendencias del consumidor y características del mercado Aleman. Retrieved October 1, 2019, from 2019 website: https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08.html

Mincomercio. (2019a). *Estudio Económico Alemania*. Bogotá.

Mincomercio. (2019b). *Estudio Económico Colombia*. Bogotá.

Nucleo Ambiental. (2015). *Manual Gulupa - Programa de Apoyo Agrícola y Agroindustrial*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Ocampo Pérez, J., & Wyckhuys, K. (2012). *Tecnología para el cultivo de la Gulupa en Colombia*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019).

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Retrieved November 4, 2019, from <http://www.fao.org/home/es/>

Organización Mundial de la Salud. (n.d.). Retrieved November 10, 2019, from <https://www.who.int/es>

Orjuela-baquero, N. M., Alba, S. C., & Melgarejo, L. M. (2011). *Manual de Manejo Poscosecha de La Gulupa* (pp. 7–22). pp. 7–22.

Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2007). *Macroeconomía: : versión para Latinoamérica* /. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?id=NCMmkjTxKa4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Población: Alemania 2050 - PopulationPyramid.net. (n.d.). Retrieved November 4, 2019, from <https://www.populationpyramid.net/es/alemania/2025/>

Portafolio. (2018). Las frutas tropicales, a conquistar nichos de mercado en Alemania | Economía | Portafolio. Retrieved October 20, 2019, from <https://www.portafolio.co/economia/las-frutas-tropicales-a-conquistar-nichos-de-mercado-en-alemania-521896>

Procolombia. (2016). La piña, la gulupa y el mango; las más apetecidas por los europeos. Retrieved May 25, 2019, from La piña, la gulupa y el mango; las más apetecidas por los europeos website: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agricola/la-pina-la-gulupa-y-el-mango-las-mas-apetecidas-por-los-europeos>

Proyecto Merlin. (2010). *Protocolo Técnico y Logístico Frutas*. Medellín.

Resumen | Acuerdo Comercial Unión Europea. (2019). Retrieved June 3, 2019, from <http://ue.procolombia.co/abc-del-acuerdo/resumen>

Sanz Serrano, J. A., & Universidad de Sevilla. (2006). *Esquemas de historia del pensamiento económico*. Secretariado de Publicaciones de la Universidad de Sevilla.

Trade Map. (2019). Trade statistics for international business development. Retrieved October 30, 2019, from <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Vision of Humanity. (2015). Global Peace Index. Retrieved November 11, 2019, from

<http://visionofhumanity.org/indexes/global-peace-index/>

Zuluaga, L. M. (2015). Régimen de exportación de mercancías e ingreso y salida de mercancías de y hacia una zona franca | Banco de la República (banco central de Colombia). Retrieved June 3, 2019, from <http://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-2>